

**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2016**



SOMMAIRE

CHAPITRE 01			
Indicateurs de performance et stratégie	5		
1. Indicateurs de performance	8		
2. Présentation du Groupe	12		
3. Stratégie et perspectives du Groupe	13		
CHAPITRE 02			
Performance des activités du Groupe	15		
1. Groupe	18		
2. Métier Foncières	29		
3. Métier Promotion	60		
4. Résultat des activités abandonnées	67		
5. Autres informations	68		
CHAPITRE 03			
Responsabilité sociale et environnementale	71		
1. Stratégie et organisation RSE	74		
2. Développer une offre intégrant les nouveaux usages en partenariat avec les territoires	88		
3. Accélérer la transition énergétique et économiser les ressources	100		
4. Favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité	114		
5. Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting	121		
6. Tableaux de synthèse des indicateurs RSE	124		
7. Tables de correspondance Grenelle 2 et <i>Global Reporting Initiative</i>	131		
8. Tableau récapitulatif des indicateurs soumis aux tests de détail et rapport de l'organisme tiers indépendant	136		
CHAPITRE 04			
Facteurs de risques	139		
1. Gestion et contrôle des risques	142		
2. Assurances et litiges	147		
CHAPITRE 05			
Gouvernement d'entreprise	149		
1. Les organes de gouvernance	152		
2. Les organes de direction	164		
3. Rapport du Président du conseil d'administration	167		
4. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Icade SA	182		
5. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	183		
6. Autres informations	189		
CHAPITRE 06			
Comptes consolidés	191		
1. États financiers consolidés	194		
2. Annexe aux états financiers consolidés	198		
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	248		
CHAPITRE 07			
Comptes annuels individuels	249		
1. États financiers	252		
2. Annexe aux états financiers	255		
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	282		
CHAPITRE 08			
Capital, actions et politique de distribution	283		
1. Renseignements sur l'émetteur et son capital	286		
2. Marché du titre de la Société	294		
3. Actionnariat des salariés	296		
4. Affectation du résultat et politique de distribution	299		
CHAPITRE 09			
Informations complémentaires	301		
1. Personnes responsables	302		
2. Informations provenant de tiers, déclarations d'expertise et déclarations d'intérêt – Rapport condensé des experts immobiliers	304		
3. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	306		
4. Documents accessibles au public	308		
5. Calendrier des publications et événements financiers 2017	308		
6. Tables de concordance	309		

ICADE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2016

Incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'"AMF") le 23 mars 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

Ce document contient tous les éléments du rapport financier annuel. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

×

Les comptes consolidés au 31 décembre 2014
et les rapports de nos commissaires aux comptes y afférents figurant respectivement aux pages 142 à 219, 220 à 222 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2015.

×

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015
et les rapports de nos commissaires aux comptes y afférents figurant respectivement aux pages 180 à 254 et 255 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016.

Icade, en avance sur son plan stratégique

Le message d'André Martinez

Depuis l'annonce de notre plan stratégique il y a un an, Icade a beaucoup changé.

S'agissant de la composition du Conseil d'administration, nous avons désormais un tiers d'administrateurs indépendants et 47% de femmes.

La totalité des comités du Conseil – stratégie et investissements ; audit, risques et développement durable ; nominations et rémunérations – sont présidés par des administrateurs indépendants. Cette année a été

marquée également par l'évolution de notre structure actionnariale. La Caisse des Dépôts et Groupama, les deux groupes actionnaires de HoldCo, holding majoritaire d'Icade, ont simplifié la structure de détention de leurs titres. La Caisse des Dépôts détient désormais en direct 39% du capital d'Icade, dont elle reste l'actionnaire de référence, et Groupama en contrôle 13%. C'est une opération bénéfique pour notre société, qui se traduit par une plus grande lisibilité de sa structure actionnariale. La conséquence directe de cette opération est d'aboutir à la privatisation de notre société. Icade appartient depuis mai 2016 au secteur privé et est donc, de plain-pied, dans le jeu de la compétition et de la performance.

Dotée d'une gouvernance améliorée, d'une structure actionnariale simplifiée et d'un plan stratégique élaboré par le management et soutenu à l'unanimité par le Conseil d'administration, notre feuille de route est claire jusqu'à l'horizon 2019 : Icade est désormais en ordre de marche. Le Conseil d'administration accompagne et soutient la direction générale et le Comité exécutif dans la mise en œuvre du plan stratégique. Les priorités fixées pour l'année 2016 ont été intégralement réalisées. Le désengagement de l'activité Services, effectif depuis le troisième trimestre, permet à Icade de s'adosser à des groupes partenaires, acteurs majeurs du secteur de l'immobilier.

Nous nous sommes également recentrés sur nos principaux parcs d'affaires, en cédant certains d'entre eux. Les premières synergies entre la foncière et la promotion commencent à porter leurs fruits. Enfin, l'alignement des mécanismes de rémunération du management en cohérence avec la performance de l'entreprise est en place.

Au-delà de l'exécution du plan stratégique, l'écoute et la satisfaction du client sont fondamentales. Dans un contexte de révolution numérique, notre entreprise doit se transformer et innover. Le déménagement du siège est l'occasion d'agir en équipe, de décloisonner les activités et de progresser ensemble.

Nous avons donc toutes les raisons d'envisager avec confiance l'année 2017 avec la suite de la réalisation de notre projet stratégique.

André Martinez,
Président du Conseil
d'administration



Rencontre avec Olivier Wigniolle

Un an après le lancement du plan stratégique, où en sommes-nous ?

Olivier Wigniolle : Se doter d'un plan stratégique constituait une étape initiale indispensable pour donner une vision claire de notre ambition pour les trois prochaines années. Nous avons fait des choix tranchés que nous avons regroupés dans une stratégie cohérente avec six priorités pour 2016, qui ont d'ores et déjà été atteintes. Le regard que je porte sur l'année 2016 est donc très positif !

Depuis votre arrivée en 2015, quels changements avez-vous perçus dans l'entreprise ?

O. W. : Nous avons désormais une stratégie claire, connue de tous. Nous disposons d'objectifs chiffrés qui déterminent notre niveau d'ambition. Nous avons gagné en rigueur, en progressant sur la culture budgétaire, et en mettant en place un processus de valorisation interne de nos actifs. Nous avons recommencé à acquérir des actifs créateurs de valeur à terme et c'est la base d'une foncière. Enfin, je me réjouis que notre activité de promotion soit à nouveau dans une dynamique de développement.

Icade se positionne comme un "opérateur immobilier intégré". Qu'entendez-vous par là ?

O. W. : Opérateur, car nous ne sommes ni une pure foncière, ni un simple promoteur, mais nous sommes présents sur ces deux activités à la fois. Intégré, parce que nous sommes passés d'une entreprise regroupant six ou sept métiers, à une organisation où nos trois activités, Foncière Tertiaire, Foncière Santé et



Promotion Immobilière collaborent. À l'image des fortes synergies qui existent entre la Foncière Santé et la Promotion, où chaque entité apporte du business à l'autre et lui fait profiter de son savoir-faire. Créer des synergies entre la Promotion et la Foncière Tertiaire est également possible et souhaitable ; c'est notre ambition.

Icade se dote d'une nouvelle identité, pourquoi ce changement ?

O. W. : Le principal enjeu de cette nouvelle identité est de nous inciter à réfléchir sur la transformation de notre environnement et sur notre adaptation à celui-ci. Quelle image souhaitons-nous communiquer auprès de nos parties prenantes, et comment voulons-nous traduire notre nouveau positionnement vers nos publics externes ? Notre positionnement est celui d'un acteur de l'immobilier solide, de confiance et résolument tourné vers l'avenir. Il s'agit également de définir notre rôle au service des territoires et des personnes, et notre dynamique d'évolution face aux mutations sociétales.

Et concrètement, quelles sont nos principales priorités pour 2017 et les années à venir ?

O. W. : Nous avons des objectifs chiffrés précis et clairs, déclinés en sous-objectifs. Un de nos axes de progrès sera de développer des opérations en synergie entre nos métiers. Aujourd'hui, la Foncière Tertiaire et la Promotion comptent parmi les leaders du secteur, et la Promotion doit remonter sur le podium : nous en avons l'ambition. Nous disposons d'un très fort potentiel d'opérations à lancer avec la Foncière, ce qui est un atout essentiel, dans un marché très compétitif, pour créer de la valeur pour Icade et ses actionnaires. Quant à la Foncière Santé, incontestablement leader du secteur, l'internationalisation fait partie des objectifs à moyen terme.

Olivier Wigniolle,
Directeur général

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET STRATÉGIE

1. Indicateurs de performance	8
1.1. Indicateurs de performance du Groupe	8
1.2. Indicateurs de performance des Foncières Tertiaire et Santé	9
1.3. Indicateurs de performance de la Promotion	10
1.4. Indicateurs RSE	11
2. Présentation du Groupe	12
2.1. Organigramme juridique simplifié	12
2.2. Actionnariat	12
3. Stratégie et perspectives du Groupe	13
3.1. Stratégie	13
3.2. Perspectives	14

AFFIRMER ET ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION

Incarner la transformation de l'entreprise, bâtir une marque forte pour accompagner le positionnement d'opérateur immobilier intégré et accélérer la réalisation du plan stratégique : la nouvelle identité de marque d'Icade répond à de nombreux enjeux.

Refléter l'évolution d'Icade

Créée en 1954 par la Caisse des Dépôts, la SCIC est devenue Icade en 2003. Trois ans plus tard, Icade entrait en Bourse, marquant une nouvelle étape majeure dans son histoire. Depuis, l'entreprise a continué à se recentrer en se désengageant progressivement de ses activités de Services. Icade est ainsi devenue une foncière privée cotée, leader de l'investissement de bureaux et murs de clinique en France, quatrième promoteur résidentiel et tertiaire. Ainsi, en quinze ans, Icade avait opéré une mutation profonde..., à l'exception de son logo, qui n'avait pas évolué depuis 2003 ! Il était donc nécessaire de mettre en phase l'identité visuelle d'Icade avec son identité profonde.

Bâtir une marque connue et reconnue

Le nouveau positionnement d'opérateur immobilier intégré nécessite de faire connaître la marque à tous ses publics. Une mission que l'ancien motto « Nous donnons vie à la ville » ne pouvait plus remplir. Le nouveau motto s'adresse à tous les clients et évoque plus clairement le métier d'Icade : « L'immobilier de tous vos futurs ».

Graphiquement, la nouvelle identité conserve une filiation avec les racines d'Icade au travers de l'utilisation du bleu, qui évolue néanmoins avec deux tonalités moins institutionnelles. Il est complété par le vert qui rappelle que le développement durable, la RSE et la biodiversité sont au cœur des préoccupations et de la stratégie d'Icade. Enfin, les formes qui composent le logo symbolisent la diversité des métiers d'Icade, mais aussi des territoires où l'entreprise est présente.

Accélérer le plan stratégique

La nouvelle identité est ainsi un signe fort de la mutation d'Icade : nous avons changé, nous devons le faire savoir et prendre position de manière différente auprès de l'ensemble de nos parties prenantes.

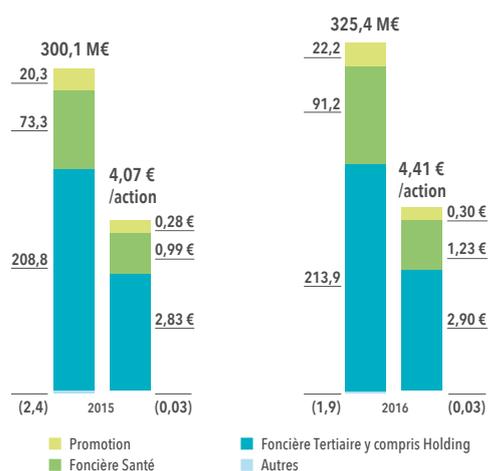
C'est aussi un accélérateur du plan stratégique de l'entreprise, en amenant chaque collaborateur à se projeter dans le futur d'Icade. La nouvelle identité a d'ailleurs été construite au travers d'une démarche fortement collaborative – l'ensemble des collaborateurs ont ainsi été consultés et une centaine ont participé à une journée de créativité pour définir plusieurs pistes de signature. Aujourd'hui, la nouvelle identité est un atout supplémentaire pour la réalisation des objectifs ambitieux d'Icade.



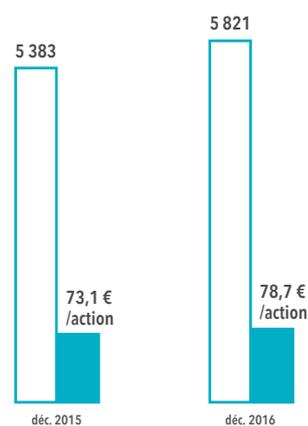
1. Indicateurs de performance

1.1. Indicateurs de performance du Groupe

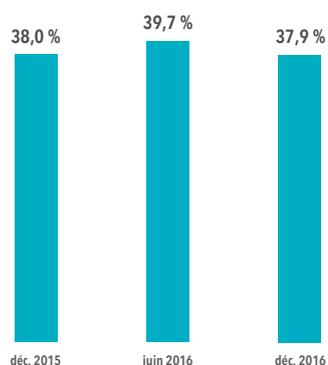
CASH-FLOW NET COURANT (en M€ et €/action)



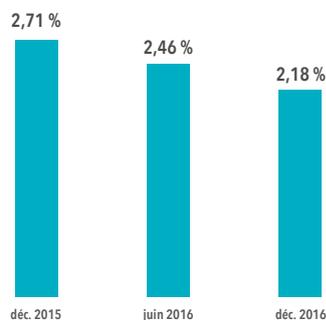
ANR EPRA TRIPLE NET (en M€ et €/action)



LOAN-TO-VALUE (en %) ^(a)

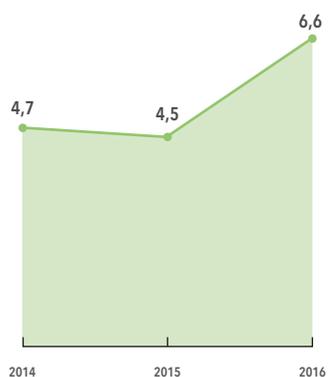


COÛT MOYEN DE LA DETTE APRÈS COUVERTURE (en %)

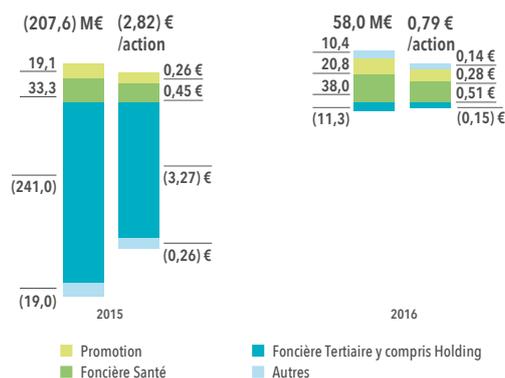


(a) Intègre la valeur des sociétés de Promotion et les créances financières des partenariats publics-privés, ainsi que la valeur des sociétés de Services en décembre 2015 et juin 2016.

MATURITÉ MOYENNE DE LA DETTE (en années)

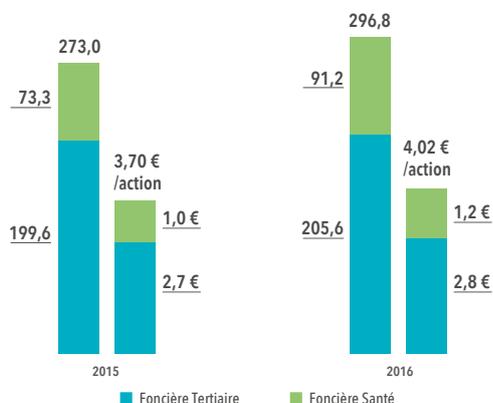


RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en M€ et €/action)

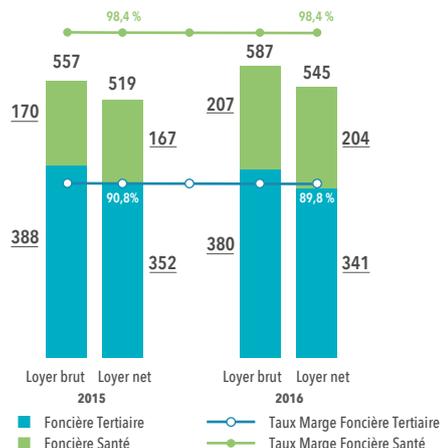


1.2. Indicateurs de performance des Foncières Tertiaire et Santé

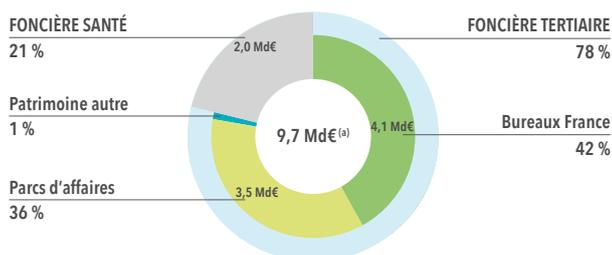
RÉSULTAT NET RÉCURRENT FONCIÈRE EPRA (en M€ et €/action)



LOYERS BRUTS, LOYERS NETS (en M€) ET TAUX DE MARGE (en %)

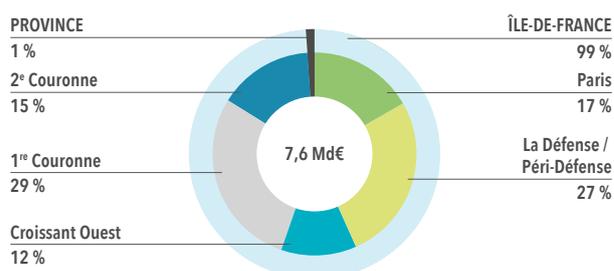


RÉPARTITION DU PATRIMOINE (en %)

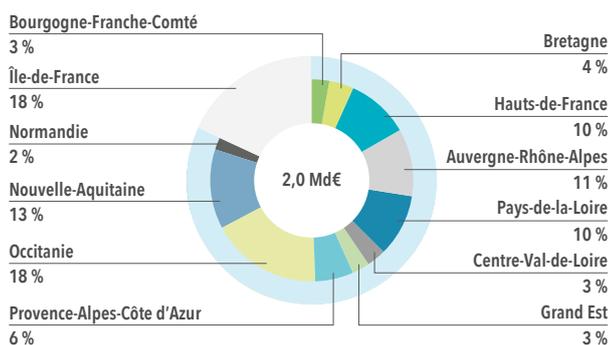


(a) En quote-part de détention Icade Santé.

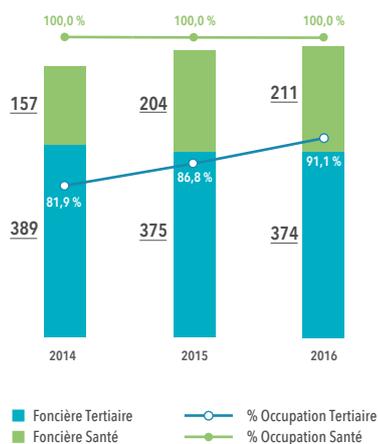
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en %)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE SANTÉ (en %)

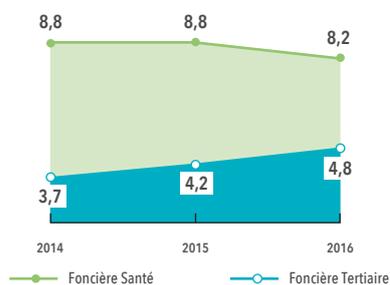


LOYERS COURANTS IFRS (en M€) ET TAUX D'OCCUPATION FINANCIER SPOT À LA DATE DE CLÔTURE (en %) (a)



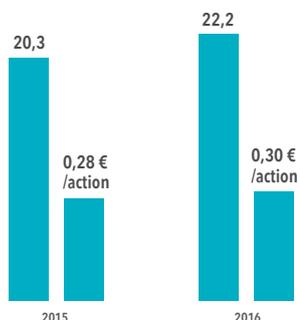
(a) Loyer IFRS annuel projeté sur la base de l'état locatif à la date de clôture.

DURÉE RÉSIDUELLE FERME DES BAUX (en années)

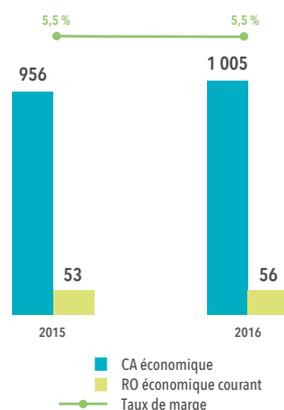


1.3. Indicateurs de performance de la Promotion

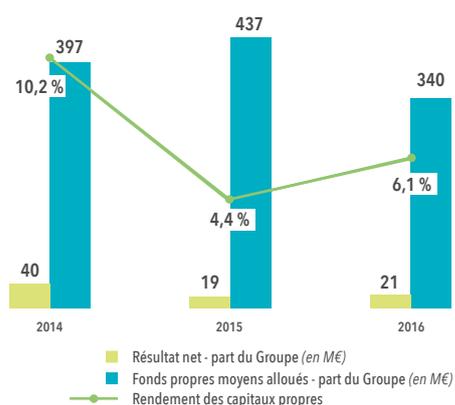
CASH-FLOW NET COURANT PROMOTION
(en M€ et €/action)



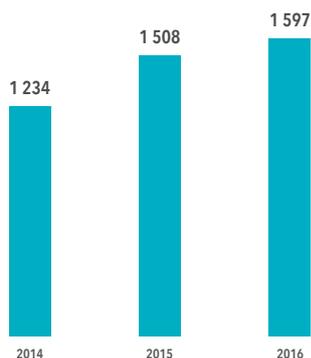
CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE (en M€), RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ÉCONOMIQUE COURANT (en M€) ET TAUX DE MARGE (en %)



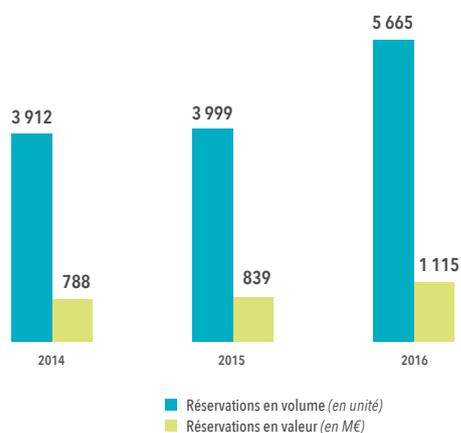
RENDEMENT DES CAPITAUX PROPRES



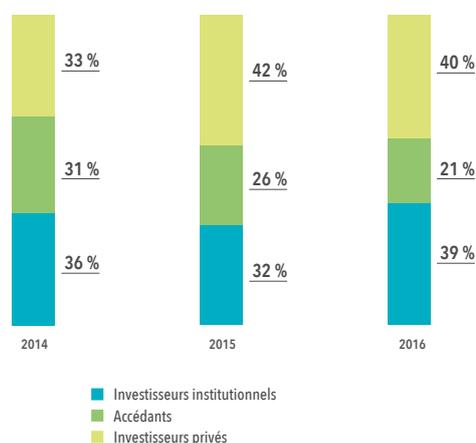
BACKLOG PROMOTION (en M€)



RÉSERVATIONS NETTES DE LOGEMENTS EN VOLUME (en nombre de logements) ET EN VALEUR TTC (en M€)

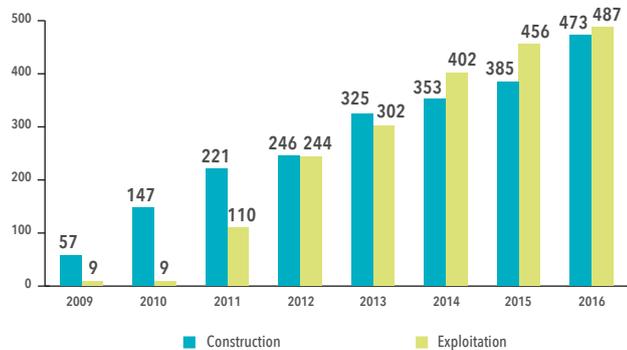


MIXITÉ DE LA PRODUCTION DE LOGEMENTS

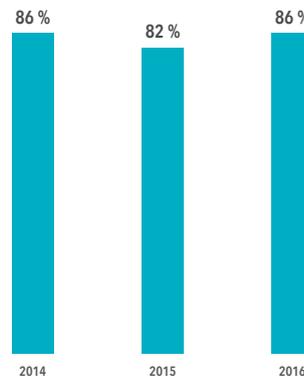


1.4. Indicateurs RSE

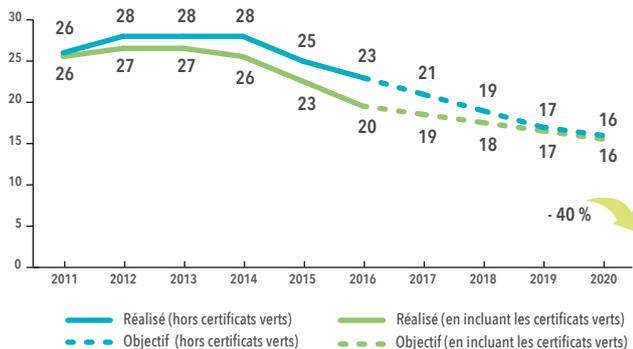
FONCIÈRE TERTIAIRE – SURFACES DE BUREAUX CERTIFIÉES HQE/BREEAM (en milliers de m²)



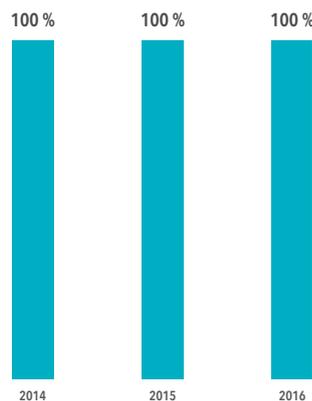
PROMOTION – PART DES NOUVELLES OPÉRATIONS SITUÉES À MOINS DE 5 MINUTES À PIED D'UN TRANSPORT EN COMMUN



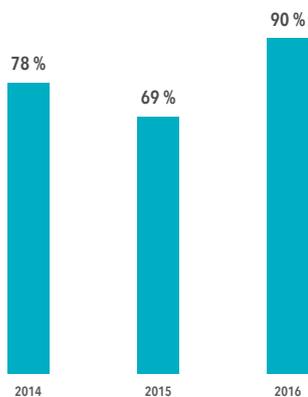
FONCIÈRE TERTIAIRE – ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en kg de CO₂ éq/m²/an)



PROMOTION – PART DES CHANTIERS D'IMMEUBLES NEUFS FAISANT L'OBJET D'UNE CHARTE D'ACHATS RESPONSABLES



PART DES COLLABORATEURS AYANT REÇU UNE FORMATION (en %)

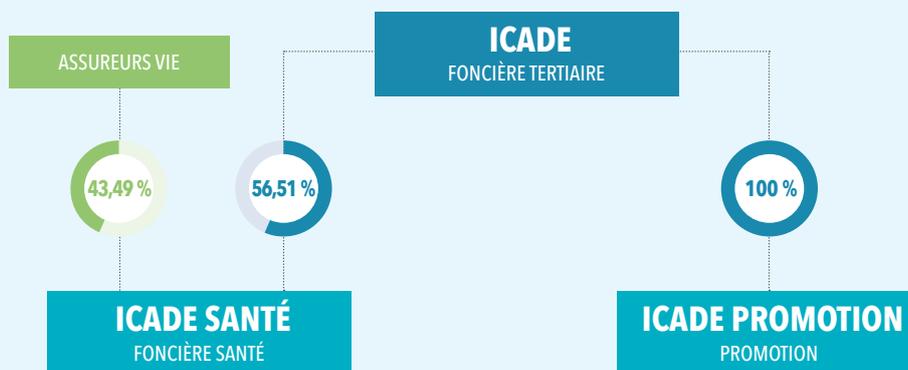


PART DE POSTES POURVUS EN INTERNE EN 2016 (en %)



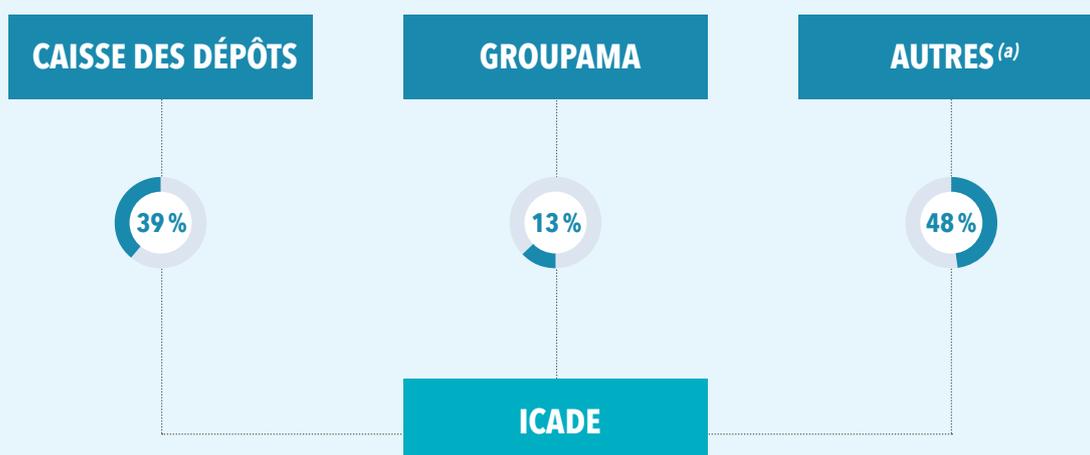
2. Présentation du Groupe

2.1. Organigramme juridique simplifié



2.2. Actionnariat

ACTIONNARIAT AU 31/12/2016 (en %)



(a) Dont 0,28 % pour le fonds commun de placement d'Icade, 0,28 % d'autodétention et 5,69 % pour le groupe Crédit Agricole.

3. Stratégie et perspectives du Groupe

3.1. Stratégie

Présenté en novembre 2015 au marché, le plan stratégique d'Icade est axé autour d'une ambition : être un opérateur immobilier intégré parmi les plus performants, en se reposant sur son métier cœur de Foncière Tertiaire (7,7 milliards d'euros d'actifs), de Foncière Santé (2,0 milliards d'euros d'actifs en quote-part du Groupe), ainsi que sur son métier de Promotion (1,0 milliard d'euros de chiffre d'affaires à fin 2016). Icade Promotion est un acteur clé en France dans le résidentiel et dans le tertiaire sur l'ensemble du territoire (quatrième acteur en France – Source : Innovapresse).

Les objectifs d'Icade à moyen terme sont clairs.

■ Plan de croissance des Foncières Tertiaire et Santé

Icade ambitionne à horizon 2019 une valeur de portefeuille de 11,4 milliards d'euros ^(a), soit une croissance de 24 % en quatre ans. Après avoir réalisé en 2016 le recentrage de son patrimoine de Foncière Tertiaire sur les actifs les plus créateurs de valeur, Icade va poursuivre une politique dynamique de rotation de ses immeubles.

Icade vise par ailleurs un taux d'occupation de ses bureaux à 95 % et de ses parcs d'affaires à 89 %.

La Foncière Santé va quant à elle poursuivre son développement avec une politique de croissance externe ciblée sur l'ensemble du territoire.

La croissance du portefeuille global sera réalisée aussi grâce à un pipeline de développement de près de 1,9 milliard d'euros à fin 2016 (sur les actifs de la Foncière Tertiaire et dans une moindre mesure de la Foncière Santé).

■ Développement et performance pour la Promotion

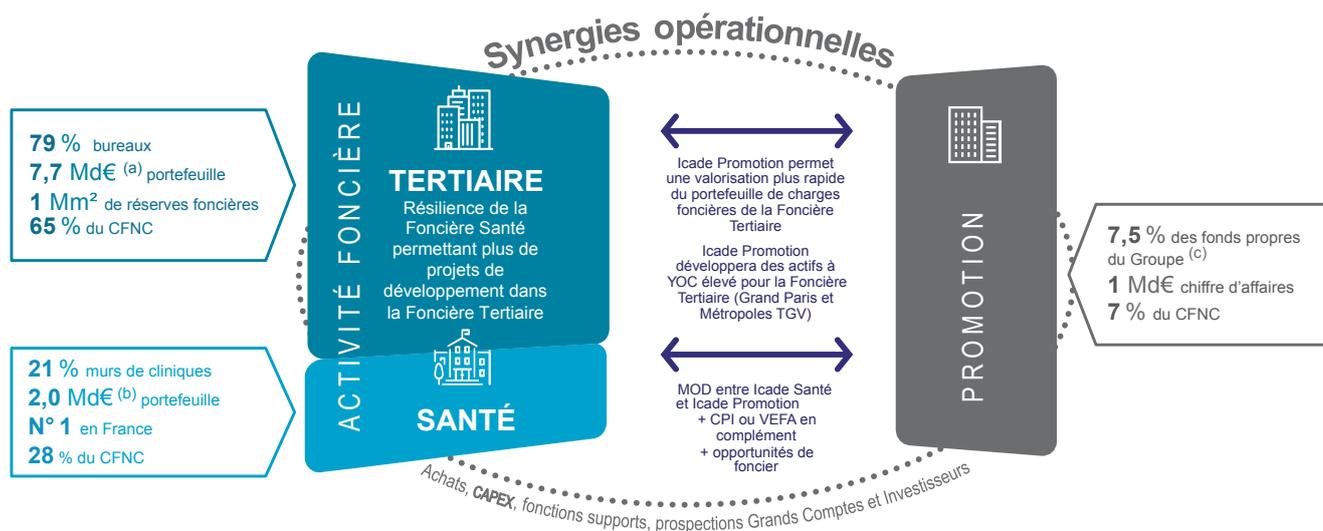
L'activité de Promotion immobilière doit pour sa part atteindre un niveau de performance *a minima* en ligne avec ses pairs (ROE ^(b) cible à 12 % en 2018, taux de marge opérationnelle ^(c) entre 6,5 % et 7 %). L'ambition de croissance du chiffre d'affaires s'établit à 30 % entre 2016 et 2018.

(a) Sur la période 2016-2019 : cessions (- 0,9 Md€), Acquisitions d'actifs (+ 0,7 Md€), Développements Promotion pour la Foncière (+ 0,5 Md€), Pipeline de Développement, Indexation et création de valeur (+ 1,4 Md€).

(b) Return on equity : Résultat net part du Groupe/moyenne des fonds propres alloués sur l'exercice.

(c) Résultat opérationnel économique courant : (Résultat opérationnel IFRS retraité d'IFRS 11, des éléments non courants et des charges de redevance de marque et coûts de holding)/chiffre d'affaires économique (CA IFRS retraité d'IFRS 11).

NOTRE BUSINESS MODEL : UN OPÉRATEUR IMMOBILIER INTÉGRÉ



(a) Hors droits.

(b) Part Icade (56,51 %), hors droits.

(c) Capitaux propres Promotion part du Groupe (avant élimination des titres) / Capitaux propres consolidés totaux part du Groupe.

3.2. Perspectives

L'activité d'Icade a connu, dès le mois de janvier 2017, des succès notables notamment :

- signature d'un bail de 11 500 m² avec Groupama sur l'immeuble rénové Défense 4-5-6 (bail de six ans fermes, livraison prévue en mai 2017) ;
- campus Metropolitan à Villejuif : renouvellement de deux baux avec LCL sur 30 000 m² (bail de dix ans, effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017) et cessions prévues aux deuxième et troisième trimestres de trois actifs à LCL pour 225 millions d'euros ;
- signature d'un BEFA (Bail en l'état futur d'achèvement) de 8 490 m² avec l'Urssaf sur le Parc du Pont de Flandre (livraison durant l'été 2019, bail de neuf ans fermes) ;
- signature par Icade Promotion d'un BEFA avec Orange : la livraison de 18 000 m² de bureaux située à Villejuif est prévue au quatrième trimestre 2019 (bail ferme de neuf ans, Orange bénéficie d'une option d'achat jusqu'en septembre 2017).

Par ailleurs, pour 2017, les six priorités d'Icade sont :

- poursuivre les acquisitions et les opérations de développement à un rythme soutenu ;
- finaliser le déploiement du plan « *Coach Your Growth with Icade* » ;
- accélérer le développement des synergies entre la Foncière Tertiaire et la Promotion ;

- profiter des conditions de marché favorables en accélérant la mise en œuvre de la feuille de route d'Icade Promotion ;
- poursuivre la gestion dynamique et sécurisée du passif ;
- poursuivre nos investissements en innovation et RSE.

Sur le plan opérationnel, le pipeline de développement, sur des terrains maîtrisés, de la Foncière Tertiaire et de la Foncière Santé s'élève à 1,9 milliard d'euros.

L'année 2017 sera marquée notamment par des opérations significatives pour le pôle Foncière Tertiaire : livraison en mai de l'immeuble de bureaux Défense 4-5-6 (16 000 m² – 100 % précommercialisés), avancée du projet Pulse (28 000 m² de bureaux).

La Foncière Tertiaire poursuivra également sa dynamique d'acquisitions relancée en 2016.

Avec un pipeline de développement de 245 millions d'euros et des projets d'acquisitions, la Foncière Santé poursuivra en 2017 sa politique de croissance.

L'activité Promotion Logement continuera de bénéficier en 2017 de la dynamique de marché et des actions engagées en Île-de-France et en régions.

Le cash-flow net courant – Groupe de 2017 est attendu en hausse d'au moins 4 % par rapport à 2016.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

1. Groupe	18	3. Métier Promotion	60
1.1. Faits marquants de l'exercice 2016	18	3.1. Compte de résultat et indicateurs de performance	61
1.2. Événements postérieurs à la clôture	20	3.2. Promotion Logement	63
1.3. Résultats et cash-flows	20	3.3. Promotion Tertiaire	65
1.4. Reporting EPRA au 31 décembre 2016	21	3.4. Position concurrentielle activité Promotion	66
1.5. Ressources financières	24		
1.6. Performance boursière et performance de l'ANR	28	4. Résultat des activités abandonnées	67
2. Métier Foncières	29	5. Autres informations	68
2.1. Compte de résultat et valorisation des actifs immobiliers des Foncières (indicateurs EPRA)	29	5.1. Résultats des cinq derniers exercices	68
2.2. Pôle Foncière Tertiaire	32	5.2. Activité des principales filiales d'Icade	68
2.3. Pôle Foncière Santé	50	5.3. Délais de paiement	69
		5.4. Contrats	70

LES 6 PRIORITÉS RÉALISÉES EN 2016

Un an après l'annonce de son plan stratégique, Icade est en ordre de marche pour atteindre ses objectifs à horizon 2019, et les six priorités 2016 ont été atteintes.

1 DÉENGAGEMENT DES SERVICES

Cessions effectives depuis le 30 septembre.
+ 13 M€ : résultat des activités
abandonnées.

2 MISE EN PLACE DES MÉCANISMES DE RÉMUNÉRATION "ALIGNÉS" POUR LE MANAGEMENT

La part variable de la rémunération des membres du Comité exécutif est alignée sur la performance globale (cours de Bourse, CFNC, ANR).

Les managers (20% des effectifs) ont bénéficié d'un plan d'actions de performance (indicateurs : cours de Bourse, ANR).

3 RECENTRAGE SUR CERTAINS PARCS D'AFFAIRES

Cessions effectives à fin décembre
de nos cinq parcs d'affaires non stratégiques.
286 M€ : Prix de cession des parcs
de Nanterre Seine (et Défense 3),
Antony, Cergy, Évry, Villebon.

5 CIBLAGE DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT DANS LES PRINCIPALES VILLES FRANÇAISES

Appels d'offres communs
en cours.

4 DÉVELOPPEMENT DES PREMIÈRES SYNERGIES ENTRE LA FONCIÈRE ET LA PROMOTION

Premiers appels d'offres communs,
vente de charges foncières, une seule
équipe Maîtrise d'ouvrage déléguée
en Ile-de-France sur le tertiaire, synergies
déjà très actives avec la Foncière Santé.

6 HAUSSE DU TAUX D'OCCUPATION ET REPOSITIONNEMENT MARKETING SUR LES PARCS D'AFFAIRES

Lancement opérationnel
de *Coach Your Growth with Icade*
30 M€ sur deux ans
+ 3 points : hausse du taux
d'occupation sur 2016.

1. Groupe

1.1. Faits marquants de l'exercice 2016

Première année de l'exécution du plan stratégique, 2016 a permis de faire évoluer en profondeur :

La gouvernance a été améliorée et la structure actionnariale simplifiée

L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a approuvé la fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade. HoldCo SIIC était une structure juridique « holding » détenant les participations de CDC et de Groupama. Par la simplification de la structure actionnariale qu'elle apporte, via une détention directe de la CDC et Groupama au capital d'Icade, et l'amélioration sensible de la gouvernance qui l'accompagne (deux administrateurs indépendants supplémentaires, tous les comités du conseil présidés par des administrateurs indépendants), cette fusion est une opération bénéfique pour Icade et ses actionnaires.

Suite à cette fusion, le capital d'Icade est détenu directement par le groupe Caisse des dépôts à hauteur de 38,99 % et Groupama à hauteur de 12,95 %.

Le conseil d'administration est composé de 15 membres dont 7 nommés parmi les candidats de la Caisse des dépôts, 3 parmi les candidats de Groupama et 5 administrateurs indépendants. Il comprend 47 % de femmes et un tiers d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et aux dispositions légales.

L'équipe du comité exécutif est entièrement constituée

Monsieur Maurice Sissoko a rejoint Icade en qualité de membre du comité exécutif en charge du pôle Promotion le 30 juin dernier, en remplacement de Monsieur Hervé Manet. Il avait auparavant été membre de cet organe de direction d'Icade entre 2008 et 2010 en tant que responsable du pôle Services. Il était depuis septembre 2013 administrateur d'Icade en tant que représentant permanent de la Caisse des dépôts où il était depuis juillet 2015 conseiller du Directeur général de la CDC en charge de la mission de la préfiguration de la société foncière publique dédiée au logement.

Monsieur Antoine de Chabannes a rejoint Icade début novembre 2016 en tant que membre du comité exécutif où il prend la direction du *Portfolio Management*. Il est diplômé de l'ESCP Europe. Après avoir commencé sa carrière en 2004 au sein d'Ernst & Young, il a rejoint début 2011 Allianz France où il a intégré la direction *Corporate Finance*. En septembre 2012, il est devenu directeur du *Portfolio Management* et du *Corporate Management*, membre du comité de direction d'Allianz Real Estate France. Il assurera le pilotage de la valorisation et de la performance du portefeuille d'Icade et supervisera également les études et recherches.

Monsieur Jean-François Galloüin, membre de l'*Advisory Board* d'Icade pour l'innovation, a rejoint la Société en qualité de directeur de l'innovation. Il est entrepreneur, professeur (Centrale Supélec et Essec), spécialiste des problématiques d'innovation et d'entrepreneuriat.

Les six priorités stratégiques 2016 ont été réalisées

En 2016, Icade a réalisé l'essentiel de ses six priorités stratégiques mentionnées lors de la présentation en novembre 2015 du plan à horizon 2019 :

- cessions effectives de l'ensemble des activités de Services ;

- alignement des intérêts du management sur ceux des investisseurs par la mise en œuvre de mécanismes de rémunération adaptés ;
- cessions confirmées des cinq parcs non stratégiques (286 millions d'euros) pour se concentrer sur les huit principaux parcs d'affaires ;
- premières synergies *Business* entre la Foncière et la Promotion ;
- étude des premières opportunités d'investissement dans les principales villes françaises ;
- définition du plan d'actions et première phase de déploiement du plan marketing *Coach Your Growth with Icade* sur les parcs d'affaires conservés en vue d'en accroître l'attractivité et le taux d'occupation.

Par ailleurs, l'activité locative de l'année 2016 a été particulièrement dynamique sur la Foncière Tertiaire

Sur l'exercice 2016, le pôle Foncière Tertiaire a procédé au renouvellement de 65 baux d'une surface totale de 138 911 m² dont le bail PwC sur l'actif Crystal Park de Neuilly-sur-Seine (23 800 m²). Ces renouvellements ont porté sur un loyer facial de 33,1 millions d'euros représentant une évolution de (11,98) % par rapport aux loyers précédents, dans un contexte de réaligement aux conditions de marché actuelles de ces baux signés en haut de cycle.

Véritable succès pour la Foncière Tertiaire, le Millénaire 4 (24 500 m²) a été intégralement pré-loué à une entreprise de premier plan, six mois avant sa livraison. Le bail d'une durée de 12 ans a pris effet à la livraison de l'immeuble intervenue le 17 octobre 2016. Icade a également commercialisé le Millénaire 1 (qui héberge l'actuel siège social d'Icade) représentant 22 000 m². Le bail d'une durée ferme de dix ans prendra effet en avril 2018 après la rénovation des plateaux concernés. Ces signatures confirment l'attractivité du Parc d'affaires du Millénaire situé au nord de Paris dans le 19^e arrondissement.

Sur l'ensemble de l'année 2016, Icade a commercialisé plus de 131 000 m² de nouveaux baux pour un montant total de 40 millions d'euros.

Les départs de locataires ont porté en 2016 sur 79 500 m² représentant 14,4 millions de loyers annuels.

Enfin, axe fort de sa stratégie sur ses Parcs d'affaires, Icade a lancé officiellement « *Coach Your Growth with Icade* » le 5 juillet 2016, l'ambitieux plan (sur deux ans) d'amélioration de la qualité de vie au sein des Parcs d'affaires. Ce plan a tout d'abord été déployé sur le Parc de Rungis dès le mois de septembre 2016 puis sera déployé sur les principaux sites d'Icade d'ici à la fin 2017.

Le taux d'occupation financier spot du pôle Foncière Tertiaire au 31 décembre 2016 s'établit à 91,1 %, en amélioration de 4,3 points par rapport au 31 décembre 2015, porté par une hausse sur ses deux principales typologies d'actifs : les bureaux (95,8 % soit + 5,6 points) et les Parcs d'affaires (87,1 % soit + 3,0 points).

L'activité 2016 sur le secteur de la Foncière Santé a été marquée par la montée en puissance du portefeuille suite à l'importante acquisition réalisée en fin d'exercice 2015 : les revenus locatifs ont ainsi fortement progressé (+ 22,3 %) sur un an. L'évolution à périmètre constant^(a) n'appelle pas de remarque particulière : la Foncière Santé dispose en effet de baux très longs et d'un taux d'occupation de 100 %. La croissance est donc essentiellement alimentée par la croissance externe et les extensions de cliniques ou réalisation de travaux générant des loyers complémentaires.

Le pôle Promotion a été marqué en 2016 par une progression significative de ses principaux indicateurs d'activité (portefeuille foncier qui représente plus de 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires potentiel [soit + 28 %], *backlog* de 1 597 millions d'euros [soit + 5,9 %], réservations

(a) Les variations de loyers à périmètre constant permettent de comparer les loyers d'une année sur l'autre en excluant pour les périodes considérées le revenu des immeubles ayant été affectés par des variations de périmètre du fait d'acquisitions, de cessions, de transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, livraisons de nouveaux actifs ou rénovations d'actifs dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation). Les variations se calculent sur la base des loyers IFRS.

en hausse de + 41,7 % en volume et + 32,8 % en valeur), ventes actées en hausse de 14,2 % en volume pour s'établir à 4 803 lots sur 2016.

Le pôle Promotion Tertiaire a enregistré en 2016 la signature de plusieurs VEFA de bureaux avec des investisseurs institutionnels de premier plan notamment à Lyon (l'immeuble « Oxaya », 7 200 m², au premier semestre et l'immeuble de bureaux « Karre », 9 800 m², au second semestre 2016) et à Paris (opération « Twist », 10 400 m², située dans la ZAC de Clichy-Batignolles).

L'année 2016 a été marquée aussi par la reprise de la rotation d'actifs sur la Foncière Tertiaire

Les acquisitions effectuées sur la Foncière Tertiaire par Icade pour l'année 2016 (Orsud, Parissy et Arc Ouest) se sont élevées à 400 millions d'euros avec un rendement immédiat moyen de 5,5 %. Par ailleurs, Icade a signé avec Bouygues Immobilier l'acquisition en VEFA de l'ensemble immobilier « Go Spring » pour un montant total de 191 millions d'euros dont la livraison de la première tranche est prévue au printemps 2017 (14 100 m²).

L'exercice 2016 a également été marqué par la livraison des opérations Veolia (45 000 m²) et Millénaire 4 (24 500 m²), immeubles livrés conformément aux budgets et plannings initiaux.

Quant aux acquisitions d'actifs effectuées par Icade Santé, elles s'élèvent à 56,9 millions d'euros, pour un rendement immédiat moyen de 5,7 %. Par ailleurs, Icade Santé a acquis en 2016 deux terrains pour un montant total de 5,9 millions d'euros avec des engagements relatifs à des travaux de construction de nouveaux établissements (engagement total avec travaux de 113 millions d'euros).

À fin 2016, Icade a achevé son programme de cession des parcs « non core » pour se recentrer sur ses huit principaux parcs d'affaires. Les cessions réalisées en 2016 se sont ainsi élevées à 286 millions d'euros. Elles concernent les Parcs d'affaires Antony, Cergy, Évry, Villebon et Nanterre Seine (hors Axe Seine) + l'immeuble Défense 3.

Par ailleurs, Icade a cédé l'immeuble situé au 69, boulevard Haussmann à Paris pour 128 millions d'euros. Cette transaction, portant sur un actif mature (bail au loyer de marché, compression forte des taux de rendement sur ce secteur) a été réalisée à des conditions très attractives (71,5 millions d'euros de plus-value de cession).

Un immeuble de bureaux situé à Levallois a également été cédé pour 135 millions d'euros à son locataire, l'État français qui a exercé sa levée d'option d'achat.

Au total, les cessions effectuées par le pôle Foncière Tertiaire pour l'année 2016 se sont élevées à 587 millions d'euros.

Dans le cadre de l'exécution de son plan stratégique, Icade a procédé à la cession de ses activités de services. Elle a cédé, le 22 juillet 2016, l'ensemble des titres de la société I Porta au groupe Visiativ et, le 30 septembre 2016, sa filiale Icade Property Management au groupe Foncia et ses filiales Icade Asset Management et Icade Conseil au groupe Colliers International.

Forte appréciation de la valeur du patrimoine dans un contexte de hausse sensible des valeurs pour la santé, mais aussi compte tenu des succès opérationnels qui ont porté à la hausse la valeur des actifs tertiaires (hausse du taux d'occupation, notamment sur les bureaux)

La valeur de l'ensemble du patrimoine est en augmentation de 6,2 % par rapport au 31 décembre 2015. À périmètre constant, l'évolution est positive de 4,8 % dont :

- + 9,9 % sur le périmètre de la santé du fait d'une forte compression des taux intervenue sur ce segment en 2016 ;

- + 6,5 % sur le périmètre des bureaux notamment la tour Eqho qui s'est appréciée de près de 14 % du fait de la prise d'effet des baux et de la poursuite de la consommation des franchises de loyers ;
- + 1,4 % sur le périmètre des Parcs d'affaires. Cette augmentation résulte d'évolutions contrastées selon les différents territoires.

Autre fait marquant de l'exercice, Icade a réalisé une importante restructuration de son passif, dans un contexte de marché particulièrement favorable

Ainsi elle a procédé à deux émissions d'emprunts obligataires au cours de l'exercice, avec pour chacune, un fort succès, témoignant de l'attractivité de la signature de crédit du Groupe. Elles ont porté sur :

- un montant de 750 millions d'euros en mai 2016 avec une échéance de dix ans assorti d'un coupon annuel de 1,750 %, ce financement a été levé avec une marge de 123 points de base au-dessus du taux de référence ;
- un montant de 500 millions d'euros en novembre 2016 avec une échéance de neuf ans, assorti d'un coupon de 1,125 %, ce financement a été levé avec une marge de 82 points de base au-dessus du taux de référence.

Consécutivement aux émissions obligataires et dans un objectif d'optimisation des coûts et de la durée moyenne de ses financements, Icade a procédé :

- à des remboursements anticipés de crédits bancaires pour 657 millions d'euros ;
- au débouclage de swaps court terme (< 2 ans) pour un montant notionnel total de 892 millions d'euros et à la mise en place de 250 millions d'euros de nouveaux swap long terme (sept et dix ans) ;
- à des rachats en numéraire pour un montant global de 300 millions d'euros de deux souches obligataires existantes.

Icade a par ailleurs procédé au refinancement d'un crédit hypothécaire de 225 millions d'euros auprès d'Allianz d'une maturité de 20 ans et assorti d'un taux fixe de 2,172 % (faisant place à une échéance de neuf ans avec un coupon supérieur à 3 %).

Enfin, des lignes de crédits revolving ont été signées pour un montant total de 630 millions d'euros avec un renforcement de l'encours de 140 millions d'euros diminuant encore le risque de liquidité du Groupe.

Cette poursuite de l'optimisation du passif a permis :

- de rallonger la durée moyenne de la dette qui ressort à 6,6 ans au 31 décembre 2016, contre 4,5 ans au 31 décembre 2015 ;
- de diminuer sensiblement le coût moyen de la dette qui s'établit à 2,18 % en 2016, contre 2,71 % en 2015.

Ces éléments bénéficient dès 2016 au cash-flow net courant du groupe Icade, mais aussi pour les années futures. Le coût exceptionnel au titre du débouclage anticipé de certains supports de dette ou instruments de couverture a été absorbé pour une part très significative en 2016.

Enfin, Standard & Poor's a renouvelé, en septembre 2016, sa notation long terme BBB+ perspective stable sur Icade et sa notation A2 à court terme.

1.2. Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre de l'exécution de son plan stratégique, Icade a cédé l'intégralité des titres de sa filiale Icade Expertise le 4 janvier 2017. Le Groupe achève ainsi la cession de son activité de Services. Les incidences de cette cession sur le résultat consolidé 2017 seront non significatives.

1.3. Résultats et cash-flows

1.3.1. Compte de résultat consolidé IFRS

Le résultat net IFRS part du Groupe 2016 s'élève à 58,0 millions d'euros, porté par une amélioration sensible des activités opérationnelles.

L'ensemble des indicateurs du compte de résultat est en progression et le résultat financier courant en sensible amélioration. À noter au cours de l'exercice les impacts exceptionnels à hauteur de 51 millions d'euros suite à la restructuration importante du passif réalisée au cours de l'année.

La présentation du compte d'exploitation entre éléments courants et non courants proposée ci-dessous permet d'identifier en lecture directe le montant de cash-flow net courant du Groupe au 31 décembre 2016 et les autres éléments non courants de l'activité.

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015			Variation
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total	
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 492,7		1 492,7	1 439,7		1 439,7	3,7 %
Produits des activités opérationnelles	1 497,6		1 497,6	1 443,3		1 443,3	
Achats consommés	(745,6)		(745,6)	(717,5)		(717,5)	
Services extérieurs	(88,2)		(88,2)	(97,3)		(97,3)	
Impôts, taxes et versements assimilés	(12,4)		(12,4)	(11,1)		(11,1)	
Charges de personnel, intéressement et participation	(117,2)		(117,2)	(108,5)		(108,5)	
Autres charges liées à l'activité	(13,1)		(13,1)	(7,5)		(7,5)	
Charges des activités opérationnelles	(976,5)		(976,5)	(941,9)		(941,9)	
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	521,1		521,1	501,5		501,5	3,9 %
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(323,3)	(323,3)		(281,8)	(281,8)	
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants		49,6	49,6		(310,2)	(310,2)	
Résultat sur acquisitions		1,3	1,3		(0,3)	(0,3)	
Résultat sur cessions		19,4	19,4		129,2	129,2	
Pertes de valeur sur <i>goodwills</i> et immobilisations incorporelles		0,1	0,1		0,1	0,1	
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	17,1	(22,7)	(5,6)	13,9	(22,3)	(8,4)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	538,2	(275,5)	262,7	515,4	(485,4)	29,9	777,6 %
Coût de l'endettement brut	(116,4)		(116,4)	(133,2)		(133,2)	
Produits nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	7,0		7,0	9,2		9,2	
Coût de l'endettement net	(109,4)		(109,4)	(123,9)		(123,9)	11,7 %
Autres produits et charges financiers	(3,9)	(50,2)	(54,1)	(4,4)	2,2	(2,2)	
RÉSULTAT FINANCIER	(113,3)	(50,2)	(163,6)	(128,3)	2,2	(126,1)	(29,7) %
Impôts sur les résultats	(30,0)	6,4	(23,6)	(27,3)	(36,2)	(63,5)	
Résultat des activités abandonnées	2,8	10,6	13,3	(1,5)	(19,0)	(20,5)	
RÉSULTAT NET	397,7	(308,8)	88,9	358,3	(538,5)	(180,2)	N/A
Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle	72,2	(41,3)	30,9	58,2	(30,8)	27,4	
RÉSULTAT NET : PART GROUPE	325,4	(267,5)	58,0	300,1	(507,7)	(207,6)	N/A
Nombre moyen d'actions en circulation dilué retenu pour le calcul			73 848 960			73 737 524	
RÉSULTAT NET : PART GROUPE (en € par action après dilution)	4,41	(3,62)	0,78	4,07	(6,88)	(2,81)	

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Groupe

1.3.2. Cash-flow net courant – Groupe

Le cash-flow net courant – Groupe est un des indicateurs clés principaux d'Icade en ce qu'il inclut les éléments liés tant à l'activité de foncière qu'à l'activité de promotion. Il sert par ailleurs de support à la politique de dividende. Il se compose principalement des deux éléments suivants :

- le « résultat net récurrent – Foncière », qui mesure le résultat courant des activités de foncière tertiaire et de foncière santé conformément aux recommandations de l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) retraité des dotations aux amortissements sur la période provisions et reprises sur pertes de valeurs ; et
- le « cash-flow net courant – Promotion » qui mesure le cash-flow issu des activités de promotion.

Le cash-flow net courant – Groupe s'inscrit en forte hausse, à 325,4 millions d'euros (soit 4,41 euros/action) au 31 décembre 2016, contre 300,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 (4,07 euros/action), soit une augmentation de 8,4 %.

Cette progression résulte de la performance de l'ensemble des activités, les Foncières Tertiaire et Santé et la Promotion, respectivement avec des CFNC en hausse de 2,4 %, 24,3 % et 9,3 %.

Au 31 décembre 2016, la contribution de la Foncière Tertiaire est de 65,7 %, la Foncière Santé représente 28,0 % et la Promotion 6,8 %. À noter que l'intégralité des frais de holding sont inclus dans le segment de la Foncière Tertiaire.

(en millions d'euros)	31/12/2016				31/12/2015				Variation 2016-2015	
	RNR Foncière EPRA	%	CFNC	%	RNR Foncière EPRA	%	CFNC	%	RNR Foncière EPRA	CFNC
Foncière Tertiaire	205,6	69,3 %	213,9	65,7 %	199,6	73,1 %	208,8	69,6 %	3,0 %	2,4 %
Foncière Santé	91,2	30,7 %	91,2	28,0 %	73,3	26,9 %	73,3	24,4 %	24,3 %	24,3 %
TOTAL FONCIÈRE ^(a)	296,8	100,0 %	305,1	93,7 %	273,0	100,0 %	282,2	94,0 %	8,7 %	8,1 %
Promotion			22,2	6,8 %			20,3	6,8 %		9,3 %
Autres ^(b)			(1,9)	(0,6) %			(2,4)	(0,8) %		21,8 %
TOTAL GROUPE			325,4	100,0 %			300,1	100,0 %		8,4 %
TOTAL GROUPE (en € par action)	4,02		4,41		3,70		4,07		8,6 %	8,3 %

(a) Le résultat net récurrent EPRA intègre les amortissements des biens d'exploitation qui sont exclus du cash-flow net courant.

(b) La ligne « Autres » regroupe les opérations inter-métiers et les activités abandonnées.

1.3.3. Présentation de l'information sectorielle

Au 31 décembre 2016, les activités abandonnées ont été comptabilisées conformément à IFRS 5 et classées dans l'information sectorielle dans la colonne « Inter-métiers et autres ». Cette présentation a été également appliquée à l'information sectorielle comparative.

Au 31 décembre 2016, l'activité sectorielle se présente sous quatre principales rubriques : la Foncière Tertiaire, la Foncière Santé, la Promotion et les activités « Autres ».

Par ailleurs, les activités de Holding sont logées au sein de la Foncière Tertiaire.

1.4. Reporting EPRA au 31 décembre 2016

Indicateurs de référence dans le secteur des foncières, Icade présente ci-dessous l'ensemble des indicateurs de performance de l'European Public Real Estate Association (EPRA) qui a été établi en conformité avec ses recommandations.

Le RNR EPRA Foncière est présenté sur le périmètre de la Foncière Tertiaire et de la Foncière Santé. L'ANR est estimé sur la base de l'ensemble des actifs du Groupe (y compris la valeur des sociétés de Promotion).

1.4.1. Actif net réévalué EPRA au 31 décembre 2016

Indicateur principal de mesure de la création de valeur de la Société sur un an, l'ANR appréhende l'évolution de valorisation d'Icade, après distribution de dividende, à travers l'évolution des capitaux propres d'Icade d'une part et les évolutions de valeur des portefeuilles d'actifs, des passifs et de la société de Promotion d'autre part.

L'actif net réévalué triple net du Groupe Icade ressort ainsi au 31 décembre 2016 à 5 820,9 millions d'euros (78,7 euros/action), en amélioration sensible de + 7,6 % par rapport au 31 décembre 2015.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Groupe

(en millions d'euros)		31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015
Capitaux propres consolidés en part du Groupe ^(a)	(1)	3 435,2	3 344,3	3 592,5
Impact de la dilution des titres donnant accès au capital ^(b)	(2)	0,0	0,0	0,0
Plus-values latentes sur actifs immobiliers (hors droits)	(3)	2 377,1	2 200,9	1 810,0
Plus-values latentes sur titres des sociétés Foncières mises en équivalence (hors droits)	(4)	22,8	22,0	21,0
Plus-values latentes sur les sociétés de promotion et de services ^(c)	(5)	81,5	61,5	51,1
Plus-values latentes sur titres des sociétés de promotion mises en équivalence	(6)	47,1	40,6	59,6
Retraitement de la réévaluation des instruments de couverture de taux	(7)	1,2	62,7	60,8
ANR EPRA SIMPLE NET EN PART DU GROUPE	(8) = (1) + (2) + (3) + (4) + (5) + (6) + (7)	5 964,9	5 732,1	5 595,0
Réévaluation des instruments de couverture de taux	(9)	(1,2)	(62,7)	(60,8)
Réévaluation de la dette à taux fixe	(10)	(132,4)	(183,4)	(135,7)
Fiscalité sur plus-values latentes des titres de sociétés de promotion et de services ^(d)	(11)	(10,3)	(12,4)	(15,4)
ANR EPRA TRIPLE NET EN PART DU GROUPE	(12) = (8) + (9) + (10) + (11)	5 820,9	5 473,6	5 383,0
Nombre d'actions totalement dilué ^(e)	n	73 987 751	73 779 542	73 607 581
ANR EPRA SIMPLE NET PAR ACTION (en part du Groupe – totalement dilué en €)	(8)/n	80,6	77,7	76,0
Progression annuelle		6,1 %		
ANR EPRA TRIPLE NET PAR ACTION (en part du Groupe – totalement dilué en €)	(12)/n	78,7	74,2	73,1
Progression annuelle		7,6 %		

(a) Inclut le résultat net part du Groupe 2016 de + 58,0 millions d'euros.

(b) Dilution liée aux stock-options qui a pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés et le nombre d'actions à concurrence du nombre d'actions exerçables à la clôture.

(c) Au 31 décembre 2016, les plus-values latentes ne concernent que les sociétés de promotion.

(d) Calculée au taux de 34,43 % pour les titres détenus depuis moins de deux ans et au taux de 4,13 % pour les titres détenus depuis plus de deux ans. Pour les titres détenus directement par Icade, ces taux étaient assujettis à la contribution exceptionnelle au 31 décembre 2015 pour être portés respectivement à 38,0 % et 4,56 %.

(e) S'élevé à 73 987 751 au 31 décembre 2016, après annulation des actions autodétenues (206 644 actions) et impact positif des instruments dilutifs (+ 83 209 actions).

La variation de l'ANR triple net sur la période est détaillée dans le tableau ci-dessous.

ANR EPRA TRIPLE NET EN PART DU GROUPE AU 31/12/2015 (en € par action)	73,1 €
Dividendes versés au premier semestre	(3,7) €
Résultat consolidé en part du Groupe de l'année	+ 0,8 €
Variation de la juste valeur des instruments dérivés	+ 0,5 €
Variation de la plus-value latente sur actifs immobiliers et titres de sociétés foncières mises en équivalence	+ 7,7 €
Variation de la plus-value latente sur les sociétés de promotion et services	+ 0,2 €
Variation de la juste valeur de la dette à taux fixe	+ 0,0 €
Impact de la variation du nombre d'actions dilué sur l'ANR par action	(0,4) €
Autres	+ 0,4 €
ANR EPRA TRIPLE NET EN PART DU GROUPE AU 31/12/2016 (en € par action)	78,7 €

L'évolution favorable de l'ANR EPRA triple net peut s'analyser ainsi :

- la performance des différents *business lines* avec une amélioration sensible du cash-flow net courant – Groupe de 8,3 % par rapport à 2015 ;
- la hausse de valorisation des actifs immobiliers des Foncières (Tertiaire et Santé) avec une variation à périmètre constant des valorisations positive de 409,6 millions d'euros (+ 4,8 %) ;
- la performance de la société de Promotion avec une amélioration de la plus-value latente nette d'impôts de 29,8 millions d'euros (+ 25 %) en lien avec l'amélioration sensible des principaux indicateurs physiques et donc du plan d'affaires à cinq ans intégré dans la valorisation ;
- l'évolution des capitaux propres qui intègrent la distribution du dividende a représenté en 2016, au titre de 2015, 3,73 euros/action, soit 91,7 % du cash-flow net courant – Groupe 2015 ;
- à noter un impact net négatif ((51) millions d'euros) de la restructuration de la dette d'Icade sur l'ANR au 31 décembre 2016.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Groupe

1.4.2. Résultat net récurrent – Foncière (EPRA)

Le résultat net récurrent – Foncière (EPRA) mesure la performance opérationnelle des activités d'exploitation récurrentes (courantes) pour le pôle Foncière Tertiaire et le pôle Foncière Santé.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation en % 2016-2015
RÉSULTAT NET	88,9	(180,2)	
Résultat net – Autres activités ^(a)	32,9	1,9	
(A) RÉSULTAT NET – FONCIÈRE ^(b)	56,0	(182,1)	
(i) Variation de valeurs des immeubles de placement et dotations aux amortissements	(263,9)	(582,2)	
(ii) Résultat de cessions d'immobilisations	19,1	128,5	
(iii) Résultat sur acquisitions	(0,6)	(0,3)	
(iv) Impôts sur les bénéfices liés aux cessions et pertes de valeurs			
(v) Écart d'acquisition négatif/dépréciation du goodwill	1,9		
(vi) Variation de juste valeur des instruments financiers et restructuration des passifs financiers	(50,3)	2,2	
(vii) Frais d'acquisition sur titres			
(viii) Charge d'impôt en lien avec les ajustements de l'EPRA	5,5	(37,0)	
(ix) Ajustement des sociétés mises en équivalence	(22,7)	(22,6)	
(x) Intérêts minoritaires (Foncière Santé)	70,2	56,4	
(B) TOTAL DES RETRAITEMENTS	(240,9)	(455,0)	
(A-B) RÉSULTAT NET RÉCURRENT – FONCIÈRE (EPRA)	296,8	273,0	8,7 %
Nombre moyen d'actions en circulation dilué retenu pour le calcul	73 848 960	73 737 524	
RÉSULTAT NET RÉCURRENT – FONCIÈRE (EPRA) (en €/action)	4,02 €	3,70 €	8,6 %

(a) Les Autres activités correspondent à la promotion, aux activités abandonnées et à l'inter-métièrs.

(b) Résultat des activités poursuivies des Foncières Tertiaire et Santé.

Le résultat net récurrent – Foncière (EPRA) ressort à 296,8 millions d'euros au 31 décembre 2016, en hausse sensible sur un an (+ 8,7 %), porté par les bonnes performances opérationnelles de la Foncière Santé et de la Foncière Tertiaire.

1.4.3. Taux de rendement EPRA

Le tableau ci-dessous présente le passage entre le taux de rendement net Icade et les taux de rendement définis par l'EPRA. Le calcul intègre les trois typologies d'actifs d'Icade : les bureaux, les Parcs d'affaires et les murs de santé. Par ailleurs, il est réalisé après retraitement des minoritaires d'Icade Santé.

	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015
RENDEMENT NET ICADÉ ^(a)	6,4 %	6,9 %	7,2 %
Effet des droits et frais estimés	(0,3) %	(0,4) %	(0,4) %
Retraitement des loyers potentiels sur vacants	(0,4) %	(0,6) %	(0,9) %
RENDEMENT INITIAL NET TOPPED-UP EPRA ^(b)	5,7 %	5,8 %	5,9 %
Intégration des franchises de loyers	(0,6) %	(0,5) %	(0,3) %
RENDEMENT INITIAL NET EPRA ^(c)	5,1 %	5,4 %	5,6 %

(a) Loyers annualisés nets des surfaces louées additionnés aux loyers nets potentiels des surfaces vacantes à la valeur locative de marché, excluant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise hors droits des actifs en exploitation.

(b) Loyers annualisés nets des surfaces louées, excluant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise droits inclus des actifs en exploitation.

(c) Loyers annualisés nets des surfaces louées, intégrant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise droits inclus des actifs en exploitation.

Le taux de rendement initial net EPRA est en diminution par rapport au 31 décembre 2015 de 0,5 point du fait principalement d'une évolution favorable des valeurs d'expertises à périmètre constant de 409,6 millions d'euros (4,8 % sur l'ensemble du portefeuille) et de la cession des Parcs tertiaires non core, actifs à fort taux de rendement courant.

1.4.4. Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est défini comme le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale. Le patrimoine en développement n'entre pas dans le calcul de ce ratio.

Les données ci-dessous présentent le détail du taux de vacance, conformément à la définition préconisée par l'EPRA, sur le périmètre de la Foncière Tertiaire, et après retraitement des minoritaires d'Icade Santé.

	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015
Actifs Bureaux et Parcs d'affaires	9,0 %	12,6 %	12,8 %
Autres Actifs	16,5 %	16,6 %	18,3 %
PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE (HORS LOGEMENTS)	9,1 %	12,6 %	12,8 %
PÔLE FONCIÈRE SANTÉ (EN QUOTE-PART DE DÉTENTION)	0,0 %	0,0 %	0,0 %
TOTAL FONCIÈRE (HORS LOGEMENTS)	7,1 %	9,8 %	10,3 %

Le taux de vacance EPRA est en nette diminution sur 12 mois, notamment suite à la livraison au second semestre 2016 des actifs Veolia et Millénaire 4, tous deux précommercialisés à 100 %, et par la cession des Parcs d'affaires périphériques au taux de vacance important.

1.4.5. Ratio de coûts EPRA Foncière

Les données ci-dessous présentent le détail du ratio de coûts, conformément à la définition préconisée par l'EPRA, sur le périmètre de la Foncière Tertiaire (hors Foncière Logement), et de la Foncière Santé (après retraitement des minoritaires).

	31/12/2016	31/12/2015
Inclus :		
(i) Charges de structure et autres frais généraux	(87,5)	(83,7)
(ii) Charges locatives nettes de refacturations	(30,8)	(31,2)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées		
(iv) Autres refacturations couvrant des frais généraux	41,8	41,3
(v) Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(2,4)	(3,5)
(vi) Quote-part de frais généraux et de charges affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	6,9	5,6
Exclus :		
(vii) Amortissement des immeubles de placement	-	-
(viii) Coûts de location des terrains	(2,1)	(2,1)
(ix) Autres charges sur immeubles intégrées dans les revenus locatifs	(0,1)	(0,2)
(A) COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛTS DE VACANCE)	(69,8)	(69,1)
(x) Moins - Charges de vacance	(27,7)	(28,6)
(B) COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE)	(42,2)	(40,6)
(xi) Revenus locatifs bruts moins coûts de location des terrains	570,1	540,1
(xii) Autres charges sur immeubles intégrées dans les revenus locatifs		
(xiii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des mises en équivalence	9,0	9,5
(xiv) Quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier affectée aux participations ne donnant pas le contrôle	(90,2)	(73,7)
(C) REVENUS LOCATIFS	488,9	475,9
(A/C) Ratio de coûts EPRA Foncière (y compris coûts de la vacance)	14,3 %	14,5 %
(B/C) Ratio de coûts EPRA Foncière (hors coûts de la vacance)	8,6 %	8,5 %

Le ratio de coûts EPRA s'inscrit en légère diminution au 31 décembre 2016 à 14,3 % en intégrant les coûts liés à la vacance et à 8,6 % hors coûts de la vacance. À noter que le coût de la vacance est en baisse de 0,9 million d'euros (27,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 28,6 millions d'euros au 31 décembre 2015) en lien avec l'amélioration du taux d'occupation de la Foncière Tertiaire depuis 12 mois.

1.5. Ressources financières

Au cours de l'année, Icade a initié, dans un contexte de conditions de financements très favorables, une profonde restructuration de son passif afin de poursuivre l'optimisation de ses ressources financières.

La Société a notamment placé avec succès deux émissions obligataires :

- à la fin du mois de mai, une première émission sur le marché euro d'un montant de 750 millions d'euros à dix ans, assortie d'une marge de 123 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon de 1,75 %) ;
- au début du mois de novembre, une nouvelle émission sur le marché euro d'un montant de 500 millions d'euros à neuf ans, assortie d'une marge de 82 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon de 1,125 %).

Ces nouveaux emprunts obligataires largement sursouscrits par des investisseurs français et internationaux confirment leur confiance dans la qualité de crédit d'Icade.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Groupe

Le Groupe a également réalisé une série d'opérations importantes sur l'année :

- ▣ refinancement hypothécaire de 225 millions d'euros sur une durée de 20 ans à un taux de 2,172 % ;
- ▣ optimisation de la structure de couverture d'Icade par la souscription de 250 millions d'euros de swaps long terme dans un contexte de taux historiquement bas et par l'annulation de 892 millions d'euros de notionnel de swaps ;
- ▣ rachat de 300,2 millions d'euros de souches obligataires : 254,9 millions d'euros sur la souche 2019 et 45,3 millions d'euros sur la souche 2021 ;
- ▣ remboursement par anticipation de 657 millions d'euros de dettes bancaires ;
- ▣ signature d'un prêt de 50 millions d'euros à deux ans en faveur d'Icade Santé.

L'ensemble de ces opérations a permis au Groupe de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de financement adaptée et optimisée : baisse du coût moyen de la dette, augmentation de la durée de vie moyenne de ses financements et diversification de ses ressources de financement.

Le coût moyen de la dette ressort à son plus bas historique à 2,18 % sur l'exercice 2016, la maturité moyenne de la dette est portée à 6,6 années au 31 décembre 2016, en augmentation de plus de deux ans.

La LTV (*Loan-To-Value*) ressort à 37,9 % compte tenu notamment d'une appréciation globale de la valeur du portefeuille immobilier.

Les fondamentaux financiers du bilan d'Icade s'améliorent donc de manière très sensible en 2016.

1.5.1. Liquidités

Les ressources financières d'Icade ont été renforcées au cours de l'exercice 2016 grâce au renouvellement de lignes existantes, la mise en place de nouvelles lignes de crédit et l'augmentation de l'encours de *NEU Commercial Papers*. Les principales opérations de financement ont été les suivantes :

- ▣ annulation de 470 millions d'euros de crédit *revolving* ;

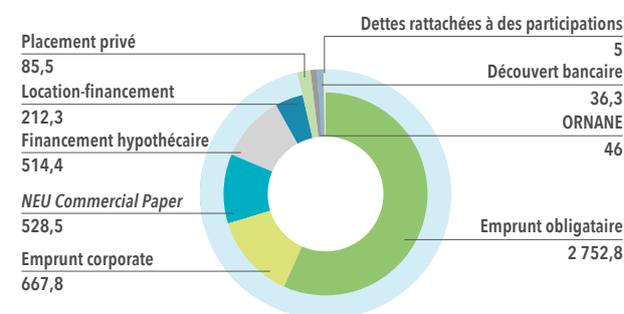
- ▣ mise en place de 630 millions d'euros de lignes de crédit *revolving* moyen et long termes (à plus de cinq ans en moyenne) ;
- ▣ émission de *NEU Commercial Papers* pour un encours en fin d'année de 528,5 millions d'euros (hausse de 226 millions d'euros entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016).

Icade dispose dorénavant d'une capacité de tirage en lignes court et moyen termes de 1 580 millions d'euros contre 1 440 millions d'euros au 31 décembre 2015, totalement libres d'utilisation. Cette capacité de tirage au 31 décembre 2016 permet de couvrir, le cas échéant, plus de deux ans de remboursement en capital et intérêts de la dette.

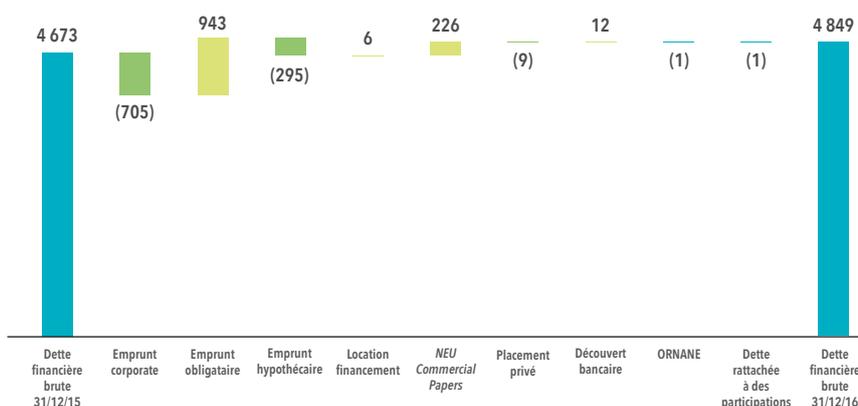
1.5.2. Structure de l'endettement au 31 décembre 2016

1.5.2.1. Dette par nature

La dette financière brute de 4 849,0 millions d'euros est constituée au 31 décembre 2016 de :



En date du 31 décembre 2015, la dette brute s'élevait à 4 672,6 millions d'euros. L'évolution de 176,4 millions d'euros est décrite dans le graphique ci-dessous :



La dette financière nette s'élève à 4 451,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, en augmentation de 330,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

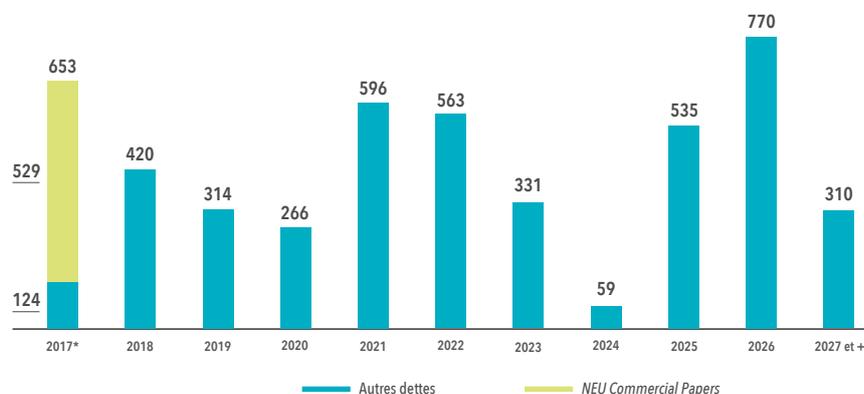
L'évolution entre ces deux dates s'explique essentiellement par la hausse des dettes financières à moyen et long termes et un pilotage optimisé pour réduire la trésorerie dans un contexte de rendement des placements à court terme faible.

Les principaux nouveaux financements mis en place sur l'exercice 2016 (hors *NEU Commercial Papers* et crédits *revolving*) sont assortis d'une marge de crédit moyenne de 118 points de base et ont une durée moyenne de 11 ans.

1.5.2.2. Dette par maturité

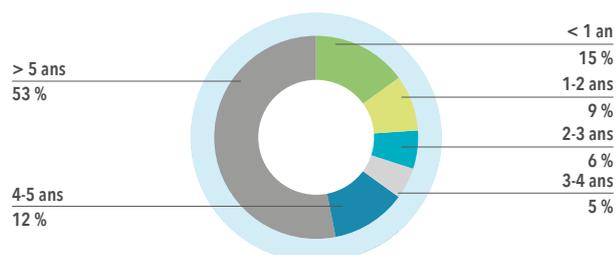
L'échéancier de l'endettement tiré (hors découverts) d'Icade au 31 décembre 2016 est représenté ci-dessous :

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE TIRÉE (31 décembre 2016, en M€)



* Dont 528,5 millions d'euros de NEU Commercial Papers.

RÉPARTITION DE LA DETTE PAR ÉCHÉANCE (31 décembre 2016)



La durée de vie moyenne de la dette au 31 décembre 2016 s'établit à 6,6 ans (hors NEU Commercial Papers). Au 31 décembre 2015, elle s'élevait à 4,5 ans, les financements levés en 2016, notamment les émissions obligataires à 9 et 10 ans, le refinancement d'un prêt hypothécaire à 20 ans, le remboursement par anticipation de souches obligataires et de financements bancaires, ont permis d'élever la maturité moyenne des dettes d'Icade à un niveau supérieur à 6 ans.

1.5.2.3. Dette par métier

Après affectation des refinancements intra-groupe, près de 100 % des dettes du Groupe concernent les pôles Foncières Tertiaire et Santé.

1.5.2.4. Coût moyen de la dette

Le coût de financement moyen s'élève pour l'exercice 2016 à 1,80 % avant couverture et 2,18 % après couverture, contre respectivement 1,94 % et 2,71 % en 2015.

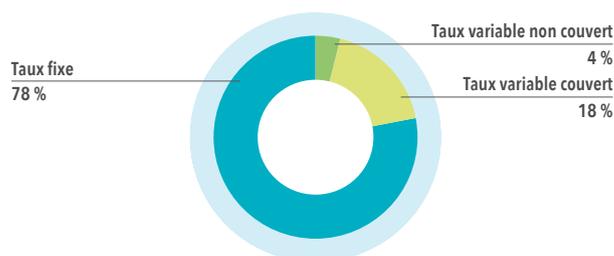
Le coût de financement moyen diminue ainsi fortement entre 2015 et 2016, grâce à une gestion proactive des financements et des couvertures de taux.

1.5.2.5. Gestion de l'exposition au risque de taux

La dette à taux variable représente près de 22 % de sa dette totale au 31 décembre 2016 (hors dettes rattachées à des participations et découverts bancaires).

Icade a poursuivi au cours de l'exercice 2016 une politique de gestion prudente de sa dette en maintenant une exposition limitée au risque de taux tout en profitant des taux bas, par la mise en place de contrats de couverture appropriés permettant de couvrir un futur besoin de financement (swaps vanille). Au 31 décembre 2016, la part de la dette à taux variable couverte représente 18 % de la dette totale, la part de la dette à taux variable non couverte représente 4 % de la dette totale.

RÉPARTITION DE LA DETTE PAR TYPE DE TAUX (HORS DETTES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS ET DÉCOUVERTS BANCAIRES) (31 décembre 2016)



ENCOURS DES COUVERTURES ^(a) (31 décembre 2016, en M€)



(a) Hors notionnels des floors (en couverture des mêmes financements que les caps).

La majeure partie de la dette (96 %) est protégée contre une remontée des taux d'intérêt (dette à taux fixe ou dette à taux variable couverte par des swaps ou options de taux). Les encours notionnels de couverture sont résumés dans le graphique ci-dessus.

Compte tenu des actifs financiers et des nouvelles couvertures mises en place, la position nette est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2016									
	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (b) - (a)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition nette après couverture (e) = (d) - (c)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	0,1	384,1	613,7	104,1	613,6	(280,0)	-	321,1	(613,6)	601,1
De un an à deux ans	-	-	17,6	402,5	17,6	402,5	-	209,8	(17,6)	(192,7)
De deux ans à trois ans	-	-	262,0	51,5	262,0	51,5	-	149,5	(262,0)	98,0
De trois ans à quatre ans	-	-	16,4	249,2	16,4	249,2	-	58,0	(16,4)	(191,2)
De quatre ans à cinq ans	0,1	-	454,3	124,3	454,2	124,3	-	7,2	(454,2)	(117,1)
Plus de cinq ans	26,8	-	2 402,2	151,1	2 375,3	151,1	-	521,8	(2 375,3)	370,6
TOTAL	27,0	384,1	3 766,2	1 082,8	3 739,2	698,6	-	1 267,4	(3 739,2)	568,8

La durée de vie moyenne de la dette à taux variable ressort à 3,3 ans, celle des couvertures associées est de 5,5 ans, permettant une couverture adéquate, en anticipant la couverture d'un futur besoin de financement.

Enfin, Icade privilégie la qualification de ses instruments de couverture en *cash flow hedge*, selon les normes IFRS ; ceci a pour effet de constater les variations de juste valeur de ces instruments en capitaux propres (pour la part efficace), et non en résultat.

1.5.3. Notation financière

Icade est notée par l'agence de notation Standard & Poor's depuis septembre 2013.

Suite à sa revue annuelle, Standard & Poor's a confirmé en septembre 2016 la notation à long terme d'Icade à « BBB+ » avec une perspective stable, ainsi que sa notation à court terme A2.

1.5.4. Structure financière

1.5.4.1. Ratios de structure financière

1.5.4.1.1. LTV (Loan-To-Value)

Le ratio de LTV qui rapporte les dettes financières nettes au patrimoine immobilier réévalué hors droits, part totale, augmenté des valeurs des

sociétés de promotion ressort à 37,9 % au 31 décembre 2016 (contre 38,0 % au 31 décembre 2015).

Le niveau constaté au 31 décembre 2016, inférieur à la politique d'Icade (LTV autour de 40 %), laisse une latitude importante pour saisir d'éventuelles opportunités de croissance ou de développement.

Par ailleurs, ce ratio reste très inférieur aux niveaux des plafonds à respecter dans le cadre des *covenants* financiers prévus dans la documentation bancaire (52 % où ce ratio est mentionné en tant que *covenant*). Ces *covenants* n'incluent pas la valeur de la société de promotion dans le calcul du ratio, ce qui le positionne à 39,5 %, équivalant à celui du 31 décembre 2015.

Si la valeur de patrimoine, utilisée pour son calcul, était appréciée droits inclus, et si la juste valeur des dérivés de taux n'était pas incluse dans la dette nette, le ratio LTV ajusté s'établirait à 36,0 % au 31 décembre 2016.

1.5.4.1.2. ICR (Interest Coverage Ratio)

Le ratio de couverture des intérêts par l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat des sociétés mises en équivalence ressort à 4,71x sur l'exercice 2016. Ce ratio est en hausse par rapport à l'exercice précédent calculé selon la même méthode (3,98x en 2015), compte tenu de l'accroissement de l'excédent brut opérationnel et de la restructuration du passif qui a engendré une baisse du coût de l'endettement.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Groupe

Au cours de l'exercice 2016, ce ratio a été uniformisé dans toutes les documentations bancaires où il est utilisé en tant que *covenant*, pour se baser sur un indicateur de résultat, plus conforme aux attentes de la place, limitant la volatilité de celui-ci.

	31/12/2016	31/12/2015
Ratio de dette financière nette/patrimoine réévalué (LTV) ^(a)	37,9 %	38,0 %
Le ratio de couverture des intérêts par l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (ICR)	4,71x	3,98x

(a) Intègre la valeur au bilan des sociétés de promotion.

1.5.4.2. Tableau de suivi des covenants

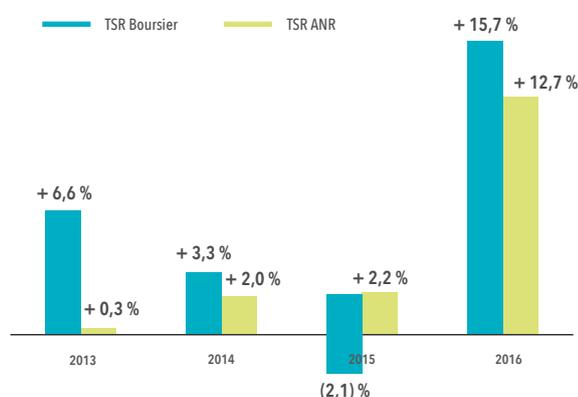
		Covenants	31/12/2016
LTV <i>Covenant</i> ^(a)	Maximum	< 52 %	39,5 %
ICR	Minimum	> 2	4,71x
Contrôle CDC	Minimum	34 %	38,99 %
Valeur du patrimoine foncier ^(b)	Minimum	de > 1,7 Md€ et > 7 Md€	11,3 Md€
Dettes des filiales promotion/dette brute consolidée	Maximum	< 20 %	0,7 %
Sûretés sur actifs	Maximum	< 20 % du patrimoine foncier	6,5 %

(a) Hors autres emprunts et dettes assimilées (LTV < 50 %).

(b) Environ 7 % de la dette concernée par un *covenant* sur la valeur du patrimoine de la Foncière a pour limite 1,7 milliard d'euros, 2 % de la dette a pour limite 2 milliards d'euros, 7 % de la dette a pour limite 3 milliards d'euros, 13 % de la dette a pour limite 5 milliards d'euros et les 71 % restants l'étant pour une limite à 7 milliards d'euros.

Les covenants sont respectés au 31 décembre 2016 et présentent une marge confortable par rapport à leurs limites.

1.6. Performance boursière et performance de l'ANR



Le titre Icade a surperformé les indices SIIC/Foncière France (Euronext) et EPRA Europe sur l'année 2016 avec une performance boursière brute de **9,5 %** (cf. chapitre 8, § 2.2, p. 295) et un rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return – TSR*) sur la base d'un dividende réinvesti de l'ordre de **15,7 %**.

Il est déterminé en faisant la différence entre le cours de Bourse de clôture de l'exercice précédent et celui de la clôture de l'exercice considéré (en supposant que le dividende versé est réinvesti en actions au cours de Bourse de clôture à la date de détachement du coupon, en l'occurrence pour le calcul du TSR 2016, 3,73 € sont réinvestis au cours de clôture du 27 mai 2016). Le résultat obtenu étant rapporté au cours de Bourse de clôture de l'exercice précédent.

Le TSR, calculé sur l'évolution de l'actif net réévalué ressort pour l'année 2016 à **12,7 %**, en nette amélioration par rapport aux années précédentes.

Il est déterminé en faisant la différence entre l'actif net réévalué triple net par action de clôture de l'exercice précédent et celui de la clôture de l'exercice considéré (retraité du dividende versé sur la période, en l'occurrence pour le calcul du TSR 2016, retraitement de 3,73 €). Le résultat obtenu étant rapporté à l'actif net réévalué triple net par action de clôture de l'exercice précédent.

2. Métier Foncières

2.1. Compte de résultat et valorisation des actifs immobiliers des Foncières (indicateurs EPRA)

Le pôle Foncière regroupe les activités suivantes :

- le pôle Foncière Tertiaire, composé d'immeubles de bureaux en Île-de-France, représente un portefeuille total de 7,6 milliards d'euros et se compose d'actifs de bureaux pour 4,1 milliards d'euros de valorisation, de Parcs d'affaires (eux-mêmes essentiellement composés d'actifs de bureaux) valorisés à hauteur de 3,5 milliards d'euros. À noter également un portefeuille d'actifs résiduels d'entrepôts et de logements (135 millions d'euros de valeur au 31 décembre 2016, soit 1,8 % du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire) ;

- le pôle Foncière Santé qui représente une valorisation de 3,6 milliards d'euros (2,0 milliards d'euros en quote-part de détention Icade) se compose essentiellement de murs de cliniques type médecine chirurgie obstétrique (MCO) et soins de suite et de réadaptation (SSR).

2.1.1. Compte de résultat EPRA pôle Foncière

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique le compte de résultat établi selon les normes IFRS du métier des Foncières Tertiaire et Santé.

L'indicateur résultat net récurrent – Foncière (EPRA) (colonne récurrent Foncière du tableau ci-dessous) est l'indicateur principal pertinent pour analyser les résultats de ces deux pôles d'activité.

Le résultat net récurrent – Foncière (EPRA) s'élève donc à 296,8 millions d'euros au 31 décembre 2016, en hausse sensible de 8,1 % par rapport à 2015 (voir analyse par Foncière sur les pages suivantes).

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015 retraité ^(a)		
	Récurrent Foncière (EPRA)	Non récurrent ^(b)	Total Foncière	Récurrent Foncière (EPRA)	Non récurrent ^(b)	Total Foncière
REVENUS LOCATIFS	587,0	-	587,0	557,0	-	557,0
Charges du foncier	(2,1)	-	(2,1)	(2,1)	-	(2,1)
Charges locatives non récupérées	(34,0)	-	(34,0)	(33,3)	-	(33,3)
Charges sur immeubles	(5,9)	-	(5,9)	(3,0)	-	(3,0)
LOYERS NETS	545,0	-	545,0	518,6	-	518,6
TAUX DE MARGE (loyers nets/revenus locatifs)	92,8 %	0,0 %	92,8 %	93,1 %	0,0 %	93,1 %
Coûts de fonctionnement nets	(50,2)	-	(50,2)	(48,6)	-	(48,6)
Résultat des autres activités	(1,0)	-	(1,0)	1,7	-	1,7
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	493,8	-	493,8	471,7	-	471,7
Amortissements et pertes de valeur des biens d'exploitation	(8,2)	20,6	12,4	(9,2)	(16,8)	(26,0)
Amortissements et pertes de valeur des immeubles de placement	-	(284,5)	(284,5)	-	(565,4)	(565,4)
Résultat sur acquisitions	-	1,3	1,3	-	(0,3)	(0,3)
Résultat sur cessions	-	19,1	19,1	-	128,5	128,5
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	5,5	(22,7)	(17,2)	4,6	(22,6)	(18,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	491,1	(266,3)	224,9	467,1	(476,6)	(9,5)
Coût de l'endettement brut	(116,4)	-	(116,4)	(133,0)	-	(133,0)
Produits nets de trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	6,5	-	6,5	8,6	-	8,6
Coût de l'endettement net	(109,9)	-	(109,9)	(124,4)	-	(124,4)
Autres produits et charges financiers	(4,2)	(50,3)	(54,5)	(4,6)	2,2	(2,4)
RÉSULTAT FINANCIER	(114,1)	(50,3)	(164,3)	(129,0)	2,2	(126,8)
Impôts sur les sociétés	(10,1)	5,5	(4,6)	(8,7)	(37,0)	(45,7)
RÉSULTAT NET	367,0	(311,0)	56,0	329,4	(511,5)	(182,1)
Résultat net – Part des participations ne donnant pas le contrôle	70,2	(40,9)	29,2	56,4	(30,8)	25,6
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	296,8	(270,1)	26,7	273,0	(480,7)	(207,7)

(a) Le résultat des activités abandonnées, positionné au sein de la Foncière Tertiaire a été reclassé en inter-métiers.

(b) La colonne « Non récurrent » regroupe les dotations aux amortissements des immeubles de placement, le résultat des cessions, la mise en juste valeur des instruments financiers et des ORNANE et d'autres éléments non récurrents.

2.1.2. Valorisation des actifs immobiliers des Foncières

Les méthodes de valorisation utilisées par les experts sont développées dans l'annexe aux états financiers consolidés, partie 4.1 Expertises du patrimoine immobilier : méthodologies et hypothèses de la note 4 « Patrimoine et juste valeur ».

Valorisation des actifs immobiliers des Foncières

La classification des actifs se présente de la manière suivante :

- Les bureaux et Parcs d'affaires de la Foncière Tertiaire (y compris les immeubles et ouvrages publics détenus dans le cadre de partenariats publics-privés et le centre commercial Le Millénaire) ;

- les autres actifs de la Foncière Tertiaire sont constitués des entrepôts et des logements ;
- les actifs Foncière Santé.

Par ailleurs, les actifs du portefeuille Santé sont valorisés à hauteur de la quote-part d'Icade dans Icade Santé (56,5 %). Si ces actifs étaient retenus pour 100 % de leur valeur, le patrimoine d'Icade ressortirait à 11 285,3 millions d'euros hors droits, contre 10 497,6 millions d'euros à fin 2015.

Par ailleurs, sauf si cela est mentionné, Icade ne communique pas sur les valeurs droits inclus, car les droits d'enregistrement sont des non-valeurs pour Icade.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

(Valeur du patrimoine hors droits en part du Groupe)	31/12/2016 (en M€)	31/12/2015 (retraité*) (en M€)	Variation (en M€)	Variation (en %)	Variation pér. constant ^(b) (en M€)	Variation pér. constant ^(b) (en %)	Surfaces totales (en m ²)	Prix ^(b) (en €/m ²)	Taux de rendement net hors droits ^(c) (en %)	Potentiel de réversion ^(d) (en %)	Valeur locative de marché globale (en M€)	Taux de vacance EPRA ^(e) (en %)
BUREAUX												
Paris	407,2	249,1	+ 158,1	+ 63,5 %	+ 58,7	+ 40,1 %	31 716	12 837	4,2 %	+ 5,9 %	18,5	11,9 %
La Défense/Péri-Défense	1 811,1	1 724,7	+ 86,4	+ 5,0 %	+ 110,2	+ 6,6 %	281 753	6 428	5,9 %	(1,1) %	106,0	5,7 %
Autre Croissant Ouest	790,5	716,6	+ 73,9	+ 10,3 %	+ 48,3	+ 8,4 %	75 747	10 436	5,4 %	(9,0) %	39,3	0,6 %
Première Couronne	779,1	738,4	+ 40,7	+ 5,5 %	(8,5)	(1,1) %	148 604	5 243	5,7 %	(1,7) %	43,8	0,6 %
Deuxième Couronne	20,2	38,3	(18,1)	(47,3) %	(0,4)	(1,9) %	6 340	648	19,0 %	(14,9) %	0,7	52,5 %
TOTAL IDF	3 808,1	3 467,1	+ 341,0	+ 9,8 %	+ 208,3	+ 6,6 %	544 162	6 969	5,6 %	(2,2) %	208,2	4,4 %
Province	71,9	76,3	(4,4)	(5,8) %	-	-	2 171	1 667	9,4 %	(3,4) %	0,3	23,7 %
TOTAL	3 880,0	3 543,5	+ 336,6	+ 9,5 %	+ 208,3	+ 6,4 %	546 333	6 922	5,6 %	(2,2) %	208,6	4,4 %
Réserves foncières	3,2	3,2	-	-	-	-						
Projets en développement	102,7	70,5	+ 32,2	+ 45,7 %	+ 7,4	+ 10,5 %						
Surfaces en attente de restructuration (non louées) ^(f)	3,3	25,1	(21,8)	(86,9) %	+ 0,2	+ 5,3 %						
Acquisition en VEFA	74,3	0,0	+ 74,3	n/a	-	-						
TOTAL BUREAUX	4 063,6	3 642,3	+ 421,3	+ 11,6 %	+ 215,9	+ 6,5 %	546 333	6 922	5,6 %	(2,2) %	208,6	4,4 %
PARCS D'AFFAIRES												
Paris	834,2	713,9	+ 120,3	+ 16,9 %	+ 67,2	+ 9,4 %	140 162	5 952	5,7 %	(0,5) %	47,1	5,0 %
La Défense/Péri-Défense	47,6	164,7	(117,1)	(71,1) %	(4,0)	(7,6) %	24 208	1 968	10,2 %	(6,8) %	4,7	60,6 %
Autre Croissant Ouest	133,9	139,1	(5,2)	(3,7) %	(6,1)	(4,4) %	62 746	2 134	8,1 %	(2,1) %	10,7	8,5 %
Première Couronne	1 255,6	1 194,1	+ 61,6	+ 5,2 %	+ 9,9	+ 0,8 %	420 621	2 985	6,9 %	(3,2) %	85,6	7,1 %
Deuxième Couronne	988,0	1 212,6	(224,6)	(18,5) %	(38,1)	(3,8) %	597 200	1 654	9,6 %	(5,8) %	90,7	20,7 %
TOTAL IDF	3 259,3	3 424,3	(165,0)	(4,8) %	+ 28,9	+ 0,9 %	1 244 937	2 618	7,5 %	(3,5) %	238,7	13,0 %
Réserves foncières	145,3	137,2	+ 8,1	+ 5,9 %	+ 9,0	+ 6,7 %						
Projets en développement	72,9	27,5	+ 45,4	+ 165,3 %	+ 15,8	+ 57,5 %						
Surfaces en attente de restructuration (non louées) ^(f)	26,2	32,2	(6,0)	(18,6) %	(7,6)	(23,6) %						
TOTAL PARCS D'AFFAIRES	3 503,7	3 621,2	(117,5)	(3,2) %	+ 46,1	+ 1,4 %	1 244 937	2 618	7,5 %	(3,5) %	238,7	13,0 %
TOTAL BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES	7 567,3	7 263,4	+ 303,8	+ 4,2 %	+ 262,0	+ 4,0 %	1 791 270	3 931	6,5 %	(2,8) %	447,3	9,0 %
Autres actifs de la Foncière Tertiaire ^(g)	135,1	163,3	(28,2)	(17,3) %	(24,4)	(15,5) %	78 562	23	12,3 %			16,5 %
TOTAL ACTIFS FONCIÈRE TERTIAIRE	7 702,4	7 426,8	+ 275,6	+ 3,7 %	+ 237,6	+ 3,5 %	1 869 832	3 766	6,5 %	(2,8) %	447,3	9,1 %
FONCIÈRE SANTÉ												
Île-de-France	359,3	316,6	+ 42,8	+ 13,5 %	+ 32,6	+ 10,3 %	100 232	3 585	6,0 %			0,0 %
Province	1 595,2	1 408,6	+ 186,6	+ 13,2 %	+ 126,7	+ 9,0 %	672 230	2 373	6,2 %			0,0 %
TOTAL	1 954,6	1 725,2	+ 229,3	+ 13,3 %	+ 159,3	+ 9,2 %	772 463	2 530	6,1 %			0,0 %
Projets en développement	70,1	10,1	+ 60,0	+ 594,3 %	+ 14,6	+ 144,0 %						
TOTAL FONCIÈRE SANTÉ	2 024,7	1 735,3	+ 289,4	+ 16,7 %	+ 173,9	+ 10,0 %	772 463	2 621	6,1 %			0,0 %
TOTAL GÉNÉRAL	9 727,1	9 162,1	+ 565,0	+ 6,2 %	+ 411,5	+ 4,8 %	2 642 295	3 432	6,4 %			7,1 %
Dont actifs consolidés par mise en équivalence	159,5	179,2	(19,7)	(11,0) %	(20,9)	(11,7) %						

* Retraité des changements de catégorie d'actif entre deux périodes, comme le passage de la catégorie « projet en développement » à la catégorie « exploitation » lors de la livraison d'un immeuble.

(a) Les variations de valeurs à périmètre constant permettent de comparer les valeurs des actifs d'une année sur l'autre en excluant pour les périodes considérées les variations de périmètre liées aux transactions (acquisitions et cessions), les investissements liés à des actifs existants (travaux) et les variations de valeurs d'actifs assimilés à des créances financières (il s'agit de 3 actifs en PPP : Pontoise, les Tovets-Courchevel et le CHU de Nancy).

(b) Établi par rapport à la valeur d'expertise hors droits.

(c) Loyers annualisés nets des surfaces louées additionnés aux loyers nets potentiels des surfaces vacantes à la valeur locative de marché rapportés à la valeur d'expertise hors droits des surfaces louables.

(d) Écart constaté entre la valeur locative de marché des surfaces louées et les loyers annualisés bruts de ces mêmes surfaces (exprimé en pourcentage de loyers bruts). Le potentiel de réversion tel que calculé ci-dessus est établi sans considération de l'échéancier des baux et ne fait pas l'objet d'une actualisation.

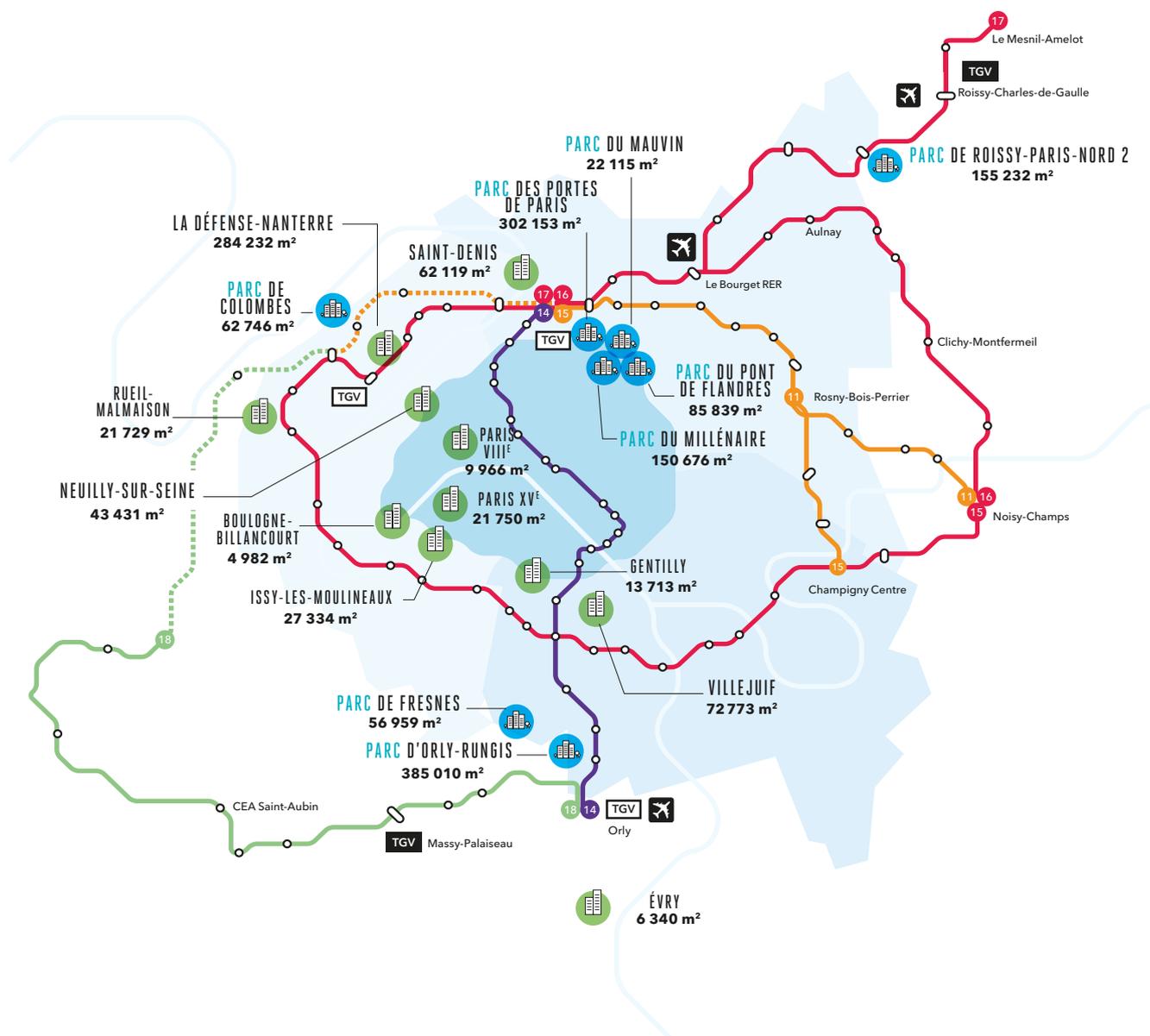
(e) Calculé sur la base de la valeur locative estimée des locaux vacants divisée par la valeur locative globale.

(f) Immeubles vacants à 100 % dont les surfaces sont destinées à être vendues, restructurées ou démolies, et dont le projet sera initié ultérieurement.

(g) Les indicateurs (Surfaces totales, Prix en €/m², Taux de rendement net hors droits et Taux de vacance EPRA) sont repris hors périmètre Foncière Logement et hors PPP.

2.2. Pôle Foncière Tertiaire

Au cœur du Grand Paris



Patrimoine (Bureaux et parcs d'affaires) en Île-de-France au 31/12/2016

LIGNES DU GRAND PARIS EXPRESS

- 14
- 15, 16, 17
- 18
- 11, 15
- 15
- 18 Au-delà de 2030

GARE TGV

- TGV Gare TGV existante
- TGV Gare TGV en projet

PATRIMOINE D'ICADE

- Parc d'affaires
- Bureaux

Les actifs indiqués correspondent aux actifs en exploitation (hors réserves foncières, projets en développement, acquisition en VEFA, surfaces en attente de restructuration)

2.2.1. Présentation du patrimoine

Le patrimoine en exploitation du pôle Foncière Tertiaire d'Icade (hors périmètre des logements) représente près de 1,9 million de m² de surfaces totales et une valorisation totale de 7 587 millions d'euros.

Répartition géographique du patrimoine par type d'actif

AU 31 DÉCEMBRE 2016

En valeur (en millions d'euros)	Bureaux	Parcs d'affaires	Entrepôts	Sous-total Tertiaire	Logements	Total	%
ÎLE-DE-FRANCE	3 992	3 504	3	7 498	115	7 613	98,8 %
% en valeur	98,2 %	100,0 %	14,4 %	98,8 %	99,7 %		
dont Paris	407	850	-	1 257	0	1 258	
dont La Défense / Péri-Défense	1 995	48	-	2 042	-	2 042	
dont Croissant Ouest	791	137	-	928	9	937	
dont Première Couronne	779	1 386	-	2 165	5	2 170	
dont Deuxième Couronne	20	1 083	3	1 106	100	1 206	
PROVINCE	72	-	17	89	0	89	1,2 %
% en valeur	1,8 %	0,0 %	85,6 %	1,2 %	0,3 %		
TOTAL GÉNÉRAL	4 064	3 504	20	7 587	115	7 702	
% DU PATRIMOINE EN VALEUR	52,8 %	45,5 %	0,3 %	98,5 %	1,5 %		100 %

En surfaces totales (m ²) ^(a)	Bureaux	Parcs d'affaires	Entrepôts	Sous-total Tertiaire	Logements ^(b)	Total	%
ÎLE-DE-FRANCE	544 162	1 244 937	11 266	1 800 365	184 864	1 985 229	96,2 %
% en valeur	99,6 %	100,0 %	14,4 %	96,3 %	95,8 %	96,2 %	
dont Paris	31 716	140 162	-	171 878	251	172 129	
dont La Défense / Péri-Défense	281 753	24 208	-	305 961	-	305 961	
dont Croissant Ouest	75 747	62 746	-	138 493	7 818	146 311	
dont Première Couronne	148 604	420 621	-	569 225	5 555	574 780	
dont Deuxième Couronne	6 340	597 200	11 266	614 806	171 240	786 046	
PROVINCE	2 171	-	67 225	69 396	8 079	77 475	3,8 %
% en valeur	0,4 %	0,0 %	85,6 %	3,7 %	4,2 %	3,8 %	
TOTAL GÉNÉRAL	546 333	1 244 937	78 491	1 869 761	192 943	2 062 704	
% DU PATRIMOINE EN SURFACE	26,5 %	60,4 %	3,8 %	90,6 %	9,4 %		100 %

(a) Surfaces totales en m² des actifs en exploitation (hors PPP) au 31 décembre 2016.

(b) Hors réserves foncières du patrimoine Logements.

Description du patrimoine

Bureaux

Icade est propriétaire d'immeubles de bureaux d'une surface locative totale de 529 656 m² au 31 décembre 2016. Ces actifs sont principalement situés à Paris, La Défense, dans le Croissant Ouest et à Villejuif.

Classes d'actif	31/12/2015	Mouvements 2016			31/12/2016
	Surfaces locatives (m ²)	Acquisitions/ livraisons d'actifs (m ²)	Cessions d'actifs (m ²)	Développements/ restructurations (m ²)	Surfaces locatives (m ²)
ÎLE-DE-FRANCE	520 275	53 734	(60 983)	(12 186)	500 840
% en valeur	94,4 %	100,0 %	96,6 %	100,0 %	94,6 %
dont Paris	17 174	21 750	(7 208)		31 716
dont La Défense / Péri-Défense	270 598		(14 688)	(3 724)	252 186
dont Croissant Ouest	75 006	18 271	(26 516)	(9 844)	56 917
dont Première Couronne	133 500	13 713		1 382	148 595
dont Deuxième Couronne	23 997		(12 571)		11 426
PROVINCE	30 993	-	(2 177)	-	28 816
% en valeur	5,6 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	5,4 %
TOTAL BUREAUX	551 268	53 734	(63 160)	(12 186)	529 656

Dans le cadre de sa politique d'acquisitions et de rotation d'actifs matures et/ou non stratégiques, Icade a cédé six immeubles de bureaux au cours de l'exercice 2016. Il s'agit pour l'essentiel des actifs suivants :

- ▣ 69, boulevard Haussmann (Paris 8^e) ;
- ▣ Levallois sur lequel l'État a exercé son option d'achat ;
- ▣ les immeubles de Défense 3 et Reflet Défense situés sur le territoire de Nanterre Préfecture.

Au cours de 2016, le Groupe a procédé à des acquisitions ciblées d'actifs de bureaux pour un investissement total acte en main de 479,6 millions d'euros, représentant une surface de plus de 86 000 m². Il s'agit des immeubles :

- ▣ Orsud : développant 13 700 m² et loué en totalité. L'immeuble est situé à Gentilly (94) ;
- ▣ Parissy : immeuble développant 18 270 m² et situé à Issy-les-Moulineaux (92), loué en totalité à la société Technicolor ;

- ▣ Arc Ouest : immeuble développant 21 750 m², situé à Paris 15^e et loué à 95 % ;
- ▣ Go Spring : immeuble en VEFA représentant une surface de 32 600 m², dont la livraison en deux phases est prévue en 2017 (14 100 m²) et en 2019 (18 500 m²). Cette seconde tranche étant déjà louée à 75 % (13 700 m²) à un institutionnel de premier plan. Pour les autres surfaces, des garanties locatives ont été octroyées par le promoteur, à compter de leurs livraisons, pour une durée de 24 mois.

Parcs d'affaires

Icade détient des Parcs d'affaires composés essentiellement de surfaces de bureaux ou d'activités, situés à Paris (19^e), Saint-Denis, Aubervilliers, Rungis, Paris-Nord, Colombes et Fresnes.

La surface locative totale des Parcs d'affaires représente 1 196 647 m² au 31 décembre 2016.

Classes d'actif	31/12/2015	Mouvements 2016			31/12/2016
	Surfaces locatives (m ²)	Acquisitions/ livraisons d'actifs (m ²)	Cessions d'actifs (m ²)	Développements/ restructurations (m ²)	Surfaces locatives (m ²)
ÎLE-DE-FRANCE	1 424 579	72 028	(279 850)	(20 110)	1 196 647
% en valeur	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
dont Paris	115 730	24 615		(1 795)	138 550
dont La Défense / Péri-Défense	86 587		(62 379)		24 208
dont Croissant Ouest	62 746				62 746
dont Première Couronne	361 595	47 413		(13 499)	395 509
dont Deuxième Couronne	797 921		(217 471)	(4 816)	575 634
PROVINCE	-	-	-	-	-
% en valeur	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
TOTAL PARCS D'AFFAIRES	1 424 579	72 028	(279 850)	(20 110)	1 196 647

Les Parcs d'affaires se distinguent par un fort potentiel de développement intrinsèque à moyen ou long terme compte tenu de l'existence de charges foncières en sus des bâtiments existants. Le pôle Foncière Tertiaire y concentre donc une part importante de ses investissements, tant en restructuration qu'en construction d'immeubles neufs.

C'est ainsi qu'en 2016, deux immeubles de bureaux ont été livrés sur le Parc du Millénaire :

- nouveau siège social du groupe Veolia (45 000 m² livrés en juillet 2016) ;
- Millénaire 4 (24 500 m²) loué en totalité à un institutionnel de premier plan et livré en octobre 2016.

Icade a également mis en place en 2016 un plan marketing intitulé « *Coach Your Growth with Icade* » d'un montant total de 30 millions d'euros visant à développer et rendre plus attractifs ses Parcs. L'objectif de ce plan est de proposer davantage de produits et de services aux utilisateurs et d'améliorer la performance opérationnelle de ses territoires.

Conformément à son plan stratégique, Icade a procédé en 2016 à la cession de cinq Parcs d'affaires « non core ». Il s'agit des Parcs de Nanterre Seine (hors immeuble Axe Seine), Cergy, Évry, Antony et Villebon.

Contexte de marché (source : CBRE)

Marché de l'investissement en immobilier d'entreprise en France

Après un début d'année timide, le volume d'engagements en immobilier d'entreprise en France sur l'année 2016 a atteint 23,6 milliards d'euros, dont 8 milliards d'euros recensés sur le quatrième trimestre.

Sur l'échiquier mondial de l'investissement immobilier, la France et surtout Paris se positionnent de par leur profondeur et leur maturité comme une sérieuse alternative à Londres. Ainsi, Paris et le proche Ouest (croissant Ouest et Défense) s'affirment comme les secteurs les plus plébiscités, concentrant 68 % des montants investis (actifs core et core+).

Depuis deux ans, le marché apparaît dans sa structuration très équilibrée, les opérations entre 50 et 200 millions d'euros représentant plus de 40 % des engagements.

Le marché des bureaux totalise un volume de 17,2 milliards d'euros. Le segment des **commerces** a enregistré près de 3,7 milliards d'euros (un niveau similaire aux bons niveaux de 2012 et 2013 mais en recul sensible comparativement à ces deux dernières années). Enfin, l'investissement en **industriel/logistique** avec 2,7 milliards d'euros a enregistré son plus haut niveau d'activité depuis 2007 pour peser plus de 10 % du total échangé.

Les opérations core concentrent toujours l'essentiel des investissements mais la poussée du core+ a été sensible. Quant aux opérations *value add*, elles apparaissent en léger recul, avec par ailleurs un changement de profil par rapport aux années antérieures : moins d'immeubles parisiens à restructurer, plus de VEFA « en blanc », notamment en Première Couronne.

En 2016, le **taux de rendement prime parisien s'établit à 3,00 %** (vs 3,25 % en 2015). Avec une OAT dix ans à 0,66 % en fin d'année 2016, la prime de risque offerte par l'immobilier (234 points de base) demeure élevée pour les investisseurs. Pour chacun des secteurs, les fourchettes ressortent à 4,50 % et 5,75 % pour La Défense, à 3,50 % et 7,00 % pour le Croissant Ouest, à 4,25 % et 8,50 % en Première Couronne et à 5,50 % et 11,00 % en Deuxième Couronne. Enfin, en régions, les taux de rendement évoluent entre 4,50 % pour Lyon, 5,00 % à Lille et jusqu'à 7,50 % pour les marchés et villes moins centrales.

Le marché locatif des bureaux en Île-de-France

Le volume de la demande placée de bureaux en Île-de-France totalise **2,4 millions de m² sur l'ensemble de l'année 2016** (+ 7 % sur un an et + 4 % par rapport à la moyenne annuelle entre 2006 et 2015), Le quatrième trimestre 2016 a confirmé la bonne tenue du marché locatif francilien avec un volume de 669 400 m² (+ 9 % par rapport à la moyenne des quatrièmes trimestres entre 2006 et 2015).

L'année 2016 a été marquée par le regain d'activité sur les surfaces supérieures à 5 000 m² avec un total de 65 transactions pour 891 100 m² (soit + 23 % sur un an). La dynamique a été très contrastée selon les

localisations, Paris Centre Ouest enregistre une excellente année en dépit d'un stock disponible de plus en plus restreint, Paris Sud et La Défense ont atteint des niveaux records grâce au dynamisme sur le marché supérieur à 5 000 m², avec respectivement 14 et 11 transactions recensées. Le Croissant Ouest a connu une année satisfaisante sur le créneau inférieur à 5 000 m², avec une progression de 5 % par rapport à sa moyenne décennale mais décevante sur le plan des transactions supérieures à 5 000 m². L'activité en Première Couronne est mieux orientée mais les volumes restent en deçà de leur moyenne de longue période ((25) %).

Le volume de la demande placée en Deuxième Couronne ressort à 300 700 m² en 2016, résultats en baisse de 10 % par rapport à 2015 et inférieurs de 27 % par rapport à la moyenne annuelle entre 2006 et 2015.

■ **Sur le pôle d'Orly** : 16 100 m² ont été placés en 2016 (+ 24 % par rapport à 2015), notamment avec l'installation d'ADP sur 9 500 m² dans l'immeuble neuf Askia du programme Cœur d'Orly. 12 transactions ont été signées au cours de l'année contre 25 en 2015. Un marché qui reste néanmoins orienté vers de petites surfaces avec huit signatures pour des surfaces inférieures à 500 m². Rungis concentre près des trois quarts des volumes placés (9 460 m²).

■ **Sur le pôle de Roissy** : en 2016, 20 600 m² ont été placés, soit des volumes en baisse de 29 % par rapport à 2015, année certes marquée par le compte propre d'ADP à Tremblay-en-France pour 12 000 m². L'activité a été plutôt résiliente sur le marché des surfaces inférieures à 5 000 m² avec 34 transactions signées (contre 36 en 2015) dont 23 localisées dans le Parc d'affaires Paris Nord 2. Le créneau de surfaces inférieures à 500 m² a concentré 24 transactions pour 5 500 m² placés, un résultat en phase avec la moyenne décennale du pôle de Roissy. La transaction la plus importante de l'année a concerné la prise à bail par Sharp Electronics France de 3 678 m² dans l'actif rénové Le Rostand, situé dans le Parc d'affaires Paris Nord 2. Cinq autres transactions pour des surfaces supérieures à 1 000 m² ont été signées parmi lesquelles deux prises à bail dans l'immeuble Colonnadia.

L'offre immédiate en Île-de-France a continué de décroître pour s'afficher à **3,5 millions de m² disponibles fin 2016** (vs 3,9 millions de m² fin 2015), soit une baisse annuelle de 10 %. Le taux de vacance francilien baisse sensiblement, en moyenne à 6,2 % (vs 6,9 % en 2015 et 7,2 % en 2014). Les taux ressortent à 3,5 % dans Paris QCA (vs 4,7 % en 2015), à 10,6 % pour La Défense et Péri-Défense (vs 11,3 % en 2015), à 10,6 % pour Autre Croissant Ouest (vs 11,4 % en 2015), à 7,9 % en Première Couronne (vs 8,7 % en 2015) et 5,6 % en Deuxième Couronne (vs 5,8 % en 2015).

La part des locaux neufs et restructurés ne représente plus que 15 % du stock immédiat.

■ **Sur le pôle d'Orly** : l'offre immédiate enregistre un léger recul annuel de 3 % pour s'afficher à 79 500 m² fin 2016, pour un taux de vacance de 9,2 % (vs 9,5 % l'année dernière). Six offres immédiates pour des surfaces supérieures à 5 000 m², totalisant 49 300 m², concentrent 62 % du stock immédiat, parmi lequel quatre immeubles neufs (Québec, 9 700 m² à louer dans les immeubles Venise & Séville à Rungis, le solde du bâtiment Askia dans Cœur d'Orly et des surfaces vacantes dans l'actif Oxygène Sud à Chevilly-Larue). Aucune offre future certaine n'est recensée dans le pôle, ce qui devrait permettre au taux de vacance de diminuer à court et moyen termes.

■ **Sur le pôle de Roissy** : l'offre immédiate est en repli annuel de 9 % pour s'afficher à 83 500 m² fin 2016, pour un taux de vacance de 7,8 % (vs 8,7 % l'année dernière). Le stock futur certain reste très limité et devrait permettre au taux de vacance de diminuer en 2017. Par ailleurs, aucune offre future certaine ou probable pour des surfaces supérieures à 5 000 m² n'apparaît depuis 2013.

En 2016, les **valeurs locatives faciales ont augmenté dans les localisations centrales**. Le loyer moyen facial pondéré en Île-de-France pour les surfaces neuves, restructurées ou rénovées, s'établit à 300 euros HT HC/m²/an (vs 296 euros en 2015 et 297 euros en 2014). Hors des localisations centrales, les loyers faciaux sont restés stables. Les mesures d'accompagnement demeurent en parallèle conséquentes. Elles ont représenté en moyenne 22,2 % du loyer facial en Île-de-France pour des transactions supérieures à 1 000 m², avec des disparités d'un secteur à l'autre : de 17 % dans Paris Centre Ouest à 27,2 % à La Défense.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Fin 2016, le loyer moyen prime de Paris Centre Ouest est en hausse significative pour s'établir à 778 euros HT HC/m²/an (vs 724 euros en 2015 et 687 euros en 2014). À La Défense comme dans le Croissant Ouest, le loyer moyen prime est stable sur un an, à respectivement 469 euros HT HC/m²/an et 458 euros HT HC/m²/an.

2.2.2. Position concurrentielle Foncière Tertiaire

Les activités de la Foncière Tertiaire ainsi que la structuration du marché dans lequel elle opère sont exposés dans le présent document de référence. Les éléments macroéconomiques ainsi que le risque concurrentiel lié à l'activité d'investissement et de location y sont également présentés.

Icade est l'un des rares acteurs en France à intervenir à la fois dans les domaines des Parcs d'affaires et des bureaux. Le Groupe dispose

d'un important stock de réserves foncières (plus d'un million de m²) qui lui permettent, en accord avec les parties prenantes, de dessiner la ville de demain. Icade dispose d'une capacité de développement endogène très significatif. Dans le secteur des bureaux, Icade poursuit son développement en Île-de-France tout en profitant de sa forte implantation territoriale pour diversifier ses investissements dans les principales villes françaises. Par ailleurs, Icade enrichit son offre immobilière en intégrant les nouveaux modes de travail, en déployant notamment le plan *Coach Your Growth* sur l'ensemble de ses Parcs d'affaires.

Parmi les investisseurs français les plus présents, les principales sociétés immobilières cotées sont Unibail-Rodamco, Klépierre, Gecina, Foncière des Régions, Altarea Cogedim, Société Foncière Lyonnaise, Eurosic. Au 31 décembre 2016, Icade représentait la cinquième capitalisation boursière parmi les foncières cotées françaises.

2.2.3. Chiffres clés au 31 décembre 2016

COMPTE DE RÉSULTAT FONCIÈRE TERTIAIRE

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015 retraité ^(a)		
	Récurrent Foncière Tertiaire (EPRA)	Non récurrent ^(b)	Total Foncière Tertiaire	Récurrent Foncière Tertiaire (EPRA)	Non récurrent ^(b)	Total Foncière Tertiaire
REVENUS LOCATIFS	379,7	-	379,7	387,5	-	387,5
Charges du foncier	(2,1)	-	(2,1)	(2,1)	-	(2,1)
Charges locatives non récupérées	(31,5)	-	(31,5)	(31,2)	-	(31,2)
Charges sur immeubles	(5,1)	-	(5,1)	(2,3)	-	(2,3)
LOYERS NETS	341,0	-	341,0	351,8	-	351,8
Taux de marge (loyers nets/revenus locatifs)	89,8 %	0,0 %	89,8 %	90,8 %	0,0 %	90,8 %
Coûts de fonctionnement nets	(37,6)	-	(37,6)	(38,4)	-	(38,4)
Résultat des autres activités	(1,0)	-	(1,0)	1,7	-	1,7
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	302,4	-	302,4	315,1	-	315,1
Amortissements et pertes de valeur des biens d'exploitation	(8,2)	20,6	12,4	(9,2)	(16,8)	(26,0)
Amortissements et pertes de valeur des immeubles de placement	-	(189,4)	(189,4)	-	(488,7)	(488,7)
Résultat sur cessions	-	19,4	19,4	-	122,5	122,5
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	5,5	(22,7)	(17,2)	4,6	(22,6)	(18,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	299,7	(172,1)	127,6	310,6	(405,6)	(95,1)
Coût de l'endettement brut	(105,7)	-	(105,7)	(122,4)	-	(122,4)
Produits nets de trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	25,3	-	25,3	23,6	-	23,6
Coût de l'endettement net	(80,5)	-	(80,5)	(98,8)	-	(98,8)
Autres produits et charges financiers	(3,6)	(50,0)	(53,6)	(3,6)	2,0	(1,6)
RÉSULTAT FINANCIER	(84,0)	(50,0)	(134,1)	(102,4)	2,0	(100,4)
Impôts sur les sociétés	(10,0)	5,2	(4,8)	(8,5)	(37,0)	(45,5)
RÉSULTAT NET	205,6	(216,9)	(11,3)	199,6	(440,6)	(241,0)
Résultat net - Part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	205,6	(216,9)	(11,3)	199,6	(440,6)	(241,0)

(a) Le résultat des activités abandonnées, positionné au sein de la Foncière Tertiaire a été reclassé en inter-métiers.

(b) La colonne « Non récurrent » regroupe les dotations aux amortissements des immeubles de placement, le résultat des cessions, la mise en juste valeur des instruments financiers et des ORNANE et d'autres éléments non récurrents.

ÉVOLUTION DES REVENUS LOCATIFS PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE



(en millions d'euros)	31/12/2015	Acquisitions d'actifs	Cessions d'actifs	Constructions Restructurations d'actifs	Activité locative et indexations	31/12/2016	Variation totale	Variation à périmètre constant
Bureaux France	168,1	2,5	(3,0)	(3,9)	2,5	166,2	(1,9)	1,5 %
Parcs d'affaires	207,8	-	(9,3)	9,0	(5,6)	201,9	(5,9)	(3,3) %
BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES	375,9	2,5	(12,4)	5,2	(3,1)	368,1	(7,8)	(1,0) %
Autres actifs	17,4	-	-	-	-	17,4	(0,0)	(0,8) %
Intra-groupe métiers Foncière	(5,8)	-	-	-	(0,0)	(5,8)	(0,1)	-
REVENUS LOCATIFS	387,5	2,5	(12,4)	5,2	(3,1)	379,7	(7,8)	(1,0) %

Les **revenus locatifs** réalisés par le pôle Foncière Tertiaire au cours de l'exercice 2016 représentent 379,7 millions d'euros, soit une diminution de 7,8 millions d'euros de loyer par rapport à l'exercice 2015 ((2,1) %). Retraité des acquisitions et cessions d'actifs, la variation des revenus locatifs entre 2015 et 2016 est positive de 2,0 millions d'euros, soit + 0,5 %. À périmètre constant (hors effets des acquisitions, cessions, constructions et restructurations d'actifs), les revenus locatifs sont en baisse de (1,0) % :

- acquisitions d'actifs : + 2,5 millions d'euros au titre des trois immeubles de bureaux acquis en 2016 (Orsud, Arc Ouest, Parissy) ;
- cessions d'actifs : (12,4) millions d'euros au titre des cessions intervenues en 2015 et 2016 notamment Millénaire 2 ((6,9) millions d'euros), Reflet Défense ((1,4) million d'euros) et les Parcs d'affaires *non core* ((2,4) millions d'euros) ;
- constructions et restructurations d'actifs : + 5,2 millions d'euros qui se décomposent comme suit :
 - + 9,5 millions d'euros au titre des livraisons intervenues en 2016 concernant pour l'essentiel les immeubles Veolia et Millénaire 4,
 - + 2,7 millions d'euros au titre des effets en année pleine de l'immeuble Monet (Saint-Denis) livré en 2015,
 - (7,0) millions d'euros au titre des restructurations qui ont impactées principalement le secteur des bureaux (Défense 4/5/6, Défense 1 et Open) ;
- activité locative et indexations : (3,1) millions d'euros :
 - la variation des indices ICC (indice du coût de la construction neuve) et ILAT (indice des loyers des activités tertiaires) a entraîné une augmentation des revenus de + 0,3 million d'euros,

- l'activité locative quant à elle présente un solde net négatif de (3,4) millions d'euros qui s'analyse comme suit :

- + 2,5 millions d'euros enregistrés sur le secteur des bureaux avec notamment de nombreuses prises d'effet de baux sur les actifs de La Défense, venant compenser l'impact défavorable des renouvellements opérés sur l'exercice :
 - + 11,4 millions d'euros sur la tour Egho,
 - + 0,7 million d'euros sur les bureaux impactés positivement par la prise d'effet des baux sur la tour PB5,
 - (6,8) millions d'euros sur l'immeuble Crystal Park,
 - (2,1) millions d'euros sur les immeubles Grand Axe situés à Nanterre Préfecture,
- (5,6) millions d'euros enregistrés sur les Parcs d'affaires au titre des flux d'entrées et de sorties dont :
 - (2,0) millions d'euros enregistrés sur le Parc de Rungis notamment du fait de l'impact du renouvellement opéré sur l'immeuble Genève, et des surfaces libérées sur l'immeuble Strasbourg,
 - (1,2) million d'euros enregistrés sur le Parc des Portes de Paris,
 - (2,4) millions d'euros enregistrés sur les Parcs de Colombes et Paris Nord avec notamment l'impact sur les immeubles Hampton et Eddington.

Le **loyer net** du pôle Foncière Tertiaire ressort pour l'année 2016 à 341,0 millions d'euros. Le taux de marge des bureaux et des Parcs d'affaires ressort à 89,8 %, en baisse de 1 point par rapport à 2015.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Loyers nets	Marge	Loyers nets	Marge
Bureaux France	156,0	93,9%	157,5	93,7%
Parcs d'affaires	174,1	86,2%	179,8	86,5%
BUREAUX ET PARCS	330,1	89,7%	337,3	89,7%
Autres actifs	5,3	30,3%	8,9	51,0%
Intra-groupe Foncière Tertiaire	5,7		5,7	
LOYER NET	341,0	89,8%	351,8	90,8%

Les coûts de fonctionnement nets du pôle Foncière Tertiaire sont stables par rapport à 2015, à 37,6 millions d'euros. Pour mémoire, ils intègrent l'intégralité des coûts de holding.

Le coût de l'endettement net du pôle Foncière Tertiaire s'élève à (80,5) millions d'euros au 31 décembre 2016, contre (98,8) millions d'euros au 31 décembre 2015.

Cette variation s'explique essentiellement par la baisse du coût moyen de la dette entre 2015 et 2016 (53 points de base). En effet, la restructuration de la dette et des dérivés opérée au second semestre 2016 (remboursement anticipé de dettes existantes, débouclages de swap court terme, rachat de souches obligataires a permis de réduire le coût de l'endettement net de près de 23 % entre 2015 et 2016. Cette tendance devrait se confirmer en 2017 par l'effet année pleine de cette restructuration.

Ainsi, après prise en compte des éléments ci-dessus, le résultat net récurrent – Foncière Tertiaire (EPRA) atteint 205,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 199,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de 3,0 % sur un an.

Les autres éléments ayant constitué le résultat net – part du Groupe du pôle Foncière Tertiaire représentent une charge nette de (234,2) millions d'euros et sont constitués essentiellement :

- des amortissements et pertes de valeurs des immeubles de placement à hauteur de (189,4) millions d'euros au 31 décembre 2016, contre

(488,7) millions d'euros en 2015. Contrairement à l'exercice 2015 qui avait conduit, par des évolutions de valeurs négatives des Parcs d'affaires périphériques à constater des pertes de valeurs nettes de (291,6) millions d'euros, l'exercice 2016 présente des reprises nettes d'un montant de 30,7 millions d'euros. Le solde correspondant aux charges d'amortissements de l'exercice pour (220,0) millions d'euros ;

- du résultat de cessions à hauteur de 19,4 millions d'euros ;
- des autres produits et charges financières qui s'élèvent à (53,6) millions d'euros au 31 décembre 2016, contre (1,6) million d'euros au 31 décembre 2015. Cette évolution s'explique principalement par la constatation en « non courant » des frais et soultes liés à la restructuration de la dette et des dérivés opérée au second semestre 2016 pour (51,4) millions d'euros ;
- de la charge d'impôt sur les résultats du pôle Foncière Tertiaire au 31 décembre 2016 qui s'élève à (4,8) millions d'euros, en diminution de 40,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015. Cette évolution s'explique essentiellement par la constatation en 2015 d'une charge d'impôts exceptionnelle de 31,5 millions d'euros afin de clore de manière définitive un contentieux fiscal datant de 2010 et qui portait sur un risque global de 225 millions d'euros.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le résultat net – part du Groupe du pôle Foncière Tertiaire atteint (11,3) millions d'euros au 31 décembre 2016, contre (241,0) millions d'euros au 31 décembre 2015.

2.2.4. Activité locative du pôle Foncière Tertiaire

	Mouvements 2016				31/12/2016	Nouvelles signatures		31/12/2016
	Surfaces louées	Entrées locatives	Sorties locatives	Sorties des surfaces cédées	Surfaces louées	Effet 2016	Effet postérieur 2016	Total
Classes d'actif	(m ²)	(m ²)	(m ²)	(m ²)	(m ²)	(m ²)	(m ²)	(m ²)
Bureaux	436 119	28 571	(12 119)	-	452 571	28 363	16 012	44 375
Parcs d'affaires	983 053	45 909	(65 403)	-	963 559	29 807	29 212	59 019
Entrepôts	59 470	6 535	(1 966)	-	64 039	3 124	-	3 124
PÉRIMÈTRE CONSTANT (A)	1 478 642	81 015	(79 488)		1 480 169	61 294	45 224	106 518
Bureaux		52 452	-	-	52 452	-	-	-
Parcs d'affaires		71 829	-	-	71 829	24 615	-	24 615
ACQUISITIONS/LIVRAISONS (B)		124 281			124 281	24 615		24 615
SOUS-TOTAL (A + B)	1 478 642	205 296	(79 488)		1 604 450	85 909	45 224	131 133
Bureaux	58 042	816	(1 684)	(57 174)	-	693	-	693
Parcs d'affaires	200 729	17 479	(14 661)	(203 547)	-	17 016	1 351	18 367
Entrepôts	4 649	-	-	(4 649)	-	-	-	-
CESSIONS (C)	263 420	18 295	(16 345)	(265 370)		17 709	1 351	19 060
FONCIÈRE TERtiaIRE (A) + (B) + (C)	1 742 062	223 591	(95 833)	(265 370)	1 604 450	103 618	46 575	150 193

L'activité locative de la Foncière Tertiaire a été impactée en 2016 par de fortes variations de périmètre. En effet, cinq Parcs d'affaires et six immeubles de bureaux ont été cédés au cours de l'exercice.

Sur le seul patrimoine conservé, le solde des entrées/sorties s'élève à + 125 808 m².

Sur les 205 295 m² ayant pris effet en 2016, 124 281 m² sont relatifs à des variations de périmètre (livraisons/acquisitions). Pour les Parcs d'affaires, il s'agit essentiellement des deux immeubles livrés sur le Parc du Millénaire (45 000 m² loués à Veolia et 24 500 m² loués à la BNP sur l'immeuble Millénaire 4). Pour les bureaux, il s'agit des acquisitions réalisées au cours de l'année 2016 (Orsud, Parissy et Arc Ouest) totalisant 52 452 m².

Le total des sorties enregistrées au cours de l'année 2016 s'est élevé à 95 833 m², dont 79 488 m² sur le patrimoine conservé.

Périmètre constant bureaux

Sur un total d'entrées de 28 571 m² enregistrées sur les bureaux, les principales variations constatées ont été les suivantes :

- 12 359 m² loués sur la tour Eqho à La Défense (Baux KPMG, Celgene, Mersen et Merz Pharma) ;
- 7 866 m² loués sur la tour PB5 à La Défense, dont 6 244 m² à PwC.

Sur un total de sorties de 12 119 m² enregistrées sur les bureaux, les principales variations constatées ont été les suivantes :

- 3 760 m² libérés par Verizon sur l'immeuble Défense 1 qui est destiné à être restructuré dans le cadre du projet Origine ;
- 3 873 m² liés à la sortie de PwC sur l'immeuble Crystal Park dans le cadre du renouvellement de son bail ;
- 1 930 m² libérés par Arcelor Mittal sur l'immeuble Cézanne à Saint-Denis.

Périmètre constant Parcs d'affaires

Sur un total d'entrées de 45 909 m² enregistrées sur les Parcs d'affaires, les principales variations constatées ont été les suivantes :

- 4 000 m² loués à la compagnie Corsair sur les immeubles Oslo et Strasbourg à Rungis ;
- 8 578 m² loués à Atlantic Media (consécutif au départ d'Euromedia) ;
- 2 744 m² loués à Dimension Data sur l'immeuble Séville-Venise à Rungis ;
- 3 678 m² loués à la société Sharp sur l'immeuble Le Rostand sur le Parc de Paris Nord.

Sur un total de sorties de 65 403 m² enregistrées sur les Parcs d'affaires, les principales variations constatées ont été les suivantes :

- 8 578 m² libérés par Euromedia France ;
- 4 707 m² libérés par Locaber sur l'immeuble Quartier 7 du Millénaire (destiné à être démoli) ;
- 3 480 m² libérés par Kookaï sur le Parc des Portes de Paris ;
- 1 674 m² libérés par Ricoh sur le Parc de Rungis.

En 2016, Icade a signé sur son patrimoine conservé 122 baux représentant une surface totale de 131 133 m² assorti de 40,0 millions d'euros de loyers faciaux annualisés dont 44 375 m² sur les bureaux (18,3 millions d'euros), 83 634 m² sur les Parcs d'affaires (21,6 millions d'euros) et 3 124 m² sur les entrepôts (0,1 million d'euros).

Les principales **signatures** ont porté sur :

- Les immeubles Millénaire 1 et Millénaire 4, loués tous les deux à un institutionnel de premier plan, avec prise d'effet postérieure à l'exercice 2016 et totalisant 47 871 m² ;
- 8 900 m² signés avec la société IFF sur l'immeuble de bureaux Crystal Park situé à Neuilly-sur-Seine ;
- 4 391 m² signés avec La Directce sur Défense 4/5/6 ;
- 6 244 m² signés avec PwC sur la tour PB5 à La Défense ;
- 4 321 m² signés avec KPMG sur la tour Eqho à La Défense.

Les **renouvellements** enregistrés sur le patrimoine conservé ont porté sur 65 baux représentant une surface totale de 138 911 m² et un loyer facial annualisé de 33,1 millions d'euros (en diminution de 11,98 % par rapport aux loyers précédents) d'une durée ferme moyenne de 7,4 années. Il convient de noter que trois baux représentent 70 % de ces renouvellements en termes de loyers :

- le bail de PwC sur l'immeuble Crystal Park à Neuilly (23 800 m²) qui a été renouvelé avec une durée de 12 ans ;
- le bail de Rhodia sur le Parc des Portes de Paris (38 134 m²) ;
- le bail d'Abbvie sur le Parc de Rungis (10 575 m²).

Périmètre acquisitions/livraisons

Le solde relatif aux acquisitions et livraisons d'immeuble atteint 124 281 m² et résulte :

- pour les Parcs d'affaires, de deux immeubles livrés sur le Parc du Millénaire (44 908 m² loués à Veolia et 24 615 m² loués à la BNP sur l'immeuble Millénaire 4) et d'une extension réalisée sur le Parc des Portes de Paris (2 306 m²) louée à la société Telecity RedBus ;
- pour les bureaux, des trois acquisitions réalisées en 2016 (Orsud, Parissy et Arc Ouest) totalisant 52 452 m² de surfaces louées.

Compte tenu de ces mouvements, **la durée moyenne ferme des baux** représente 4,8 années au 31 décembre 2016 et est en hausse de 0,6 année par rapport au 31 décembre 2015 (4,2 années).

Au 31 décembre 2016, les dix locataires les plus importants représentent un total de loyers annualisés de 137,4 millions d'euros (37 % des loyers annualisés du patrimoine de la Foncière Tertiaire).

Taux d'occupation financier et durée moyenne des baux

Le **taux d'occupation financier** s'établit à 91,1 % au 31 décembre 2016, en hausse de 4,3 points par rapport au 31 décembre 2015 (86,8 %).

L'amélioration du taux d'occupation financier est constatée sur les deux segments, bureaux et Parcs d'affaires.

L'activité dans les bureaux a en effet été marquée par une performance opérationnelle dynamique sur l'ensemble de l'exercice en particulier sur le secteur de La Défense sur lequel les tours Eqho et PB5 ont bénéficié respectivement de 12 359 m² et 7 866 m² de prises d'effet en 2016.

L'entrée en périmètre d'immeubles acquis au cours du second semestre 2016 (53 734 m²) dont le taux d'occupation moyen est proche de 100 % (97,4 %) a permis de maintenir cet indicateur à un niveau élevé.

L'amélioration du taux d'occupation financier, soit + 3,0 points sur les Parcs d'affaires est liée pour partie à la cession des Parcs « non core » et pour partie à l'effet positif des livraisons d'immeubles loués à 100 % (69 533 m²) intervenues sur le Parc du Millénaire.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Classes d'actif	Taux d'occupation financier			Durée moyenne des baux	
	(en %) ^(a)			(en années) ^(a)	
	31/12/2016	31/12/2015	Variation à périmètre constant ^(b)	31/12/2016	31/12/2015
Bureaux	95,8 %	90,2 %	6,0 %	5,9	5,7
Parcs d'affaires	87,1 %	84,1 %	(0,2) %	3,9	2,9
ACTIFS STRATÉGIQUES	91,1 %	86,9 %	2,6 %	4,8	4,2
Entrepôts	84,7 %	82,7 %	(3,2) %	1,3	1,7
FONCIÈRE TERTIAIRE	91,1 %	86,8 %	2,6 %	4,8	4,2

(a) En quote-part de détention des actifs.

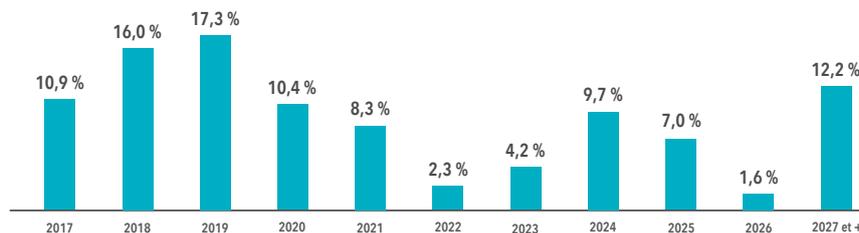
(b) Hors livraisons, acquisitions et cessions de la période.

Les loyers potentiels annualisés des surfaces vacantes (hors vacance structurelle estimée à 8 % en moyenne sur les Parcs des actifs en exploitation représentent 26 millions d'euros, le coût de la vacance annualisée associé représente 6 millions d'euros. Ainsi, le potentiel d'optimisation pour la Foncière Tertiaire ressort à 32 millions d'euros, soit 11 % du résultat net récurrent – Foncière (EPRA).

Ce montant est en diminution de 18 millions d'euros par rapport à 2015, du fait de l'amélioration de l'occupation financière sur le périmètre des bureaux (prises d'effet des baux sur les tours Eqho et PB5, acquisitions d'actifs...) et des Parcs d'affaires (cession des cinq Parcs non core).

ÉCHÉANCIER DES BAUX PAR ACTIVITÉ EN LOYERS ANNUALISÉS (en M€)

	Bureaux France	Parcs d'affaires	Entrepôts	Total	Part dans le total
2017	4,6	34,7	1,4	40,7	10,9 %
2018	34,6	24,9	0,5	60,0	16,0 %
2019	23,1	41,3	0,3	64,7	17,3 %
2020	13,7	24,9	0,2	38,9	10,4 %
2021	5,8	25,4	-	31,1	8,3 %
2022	2,2	6,6	-	8,8	2,3 %
2023	7,9	7,7	-	15,6	4,2 %
2024	32,2	4,2	-	36,4	9,7 %
2025	7,9	18,4	-	26,3	7,0 %
2026	5,5	0,5	-	6,1	1,6 %
2027 et plus	36,3	9,3	-	45,6	12,2 %
TOTAL	173,8	197,9	2,4	374,1	100,0 %



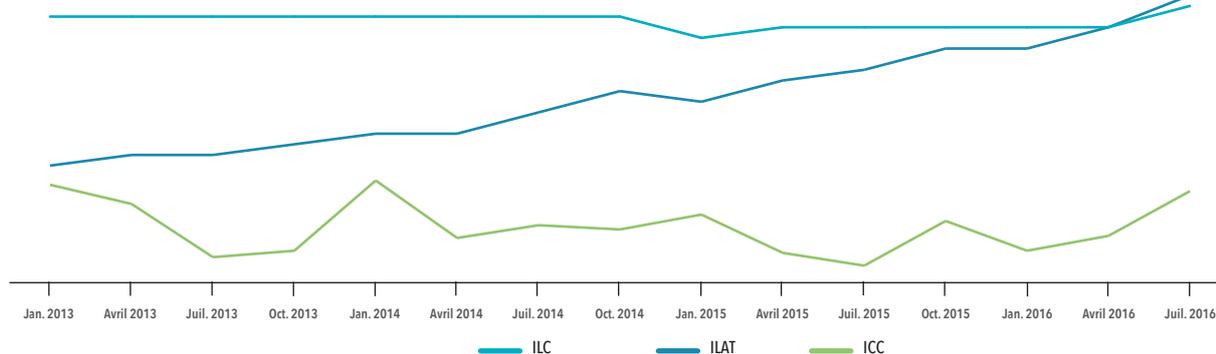
Le risque sur les baux arrivant à échéance en 2017 est de 40,7 millions d'euros dont 85,3 % sur les Parcs d'affaires.

Les utilisateurs des Parcs d'affaires occupent des petites et moyennes surfaces et sont engagés principalement sur des baux 3/6/9 expliquant la part importante de *break option* pour les exercices 2017 à 2019, soit 72,4 % au total.

Sur la base de la rotation observée des locataires sur les exercices antérieurs et confirmée en 2016, seuls 20 à 25 % des locataires exercent leur faculté de sortie. Ainsi, la probabilité pour que la grande majorité de ces locataires n'exercent pas leur option de sortie est forte.

Sur la base des baux arrivant à échéance en 2017, nous estimons la baisse des loyers liée à un retour à la valeur locative de marché des baux concernés à (4,5) %.

ÉVOLUTION DES INDICES ICC, ILAT ET ILC SUR LA PÉRIODE 2013/2016



RÉPARTITION DES BAUX PAR TYPE D'INDEXATION 2015-2016

(en %)	2015	2016
ICC	62,5 %	50,1 %
ILAT	34,2 %	47,4 %
ILC	0,3 %	1,6 %
Autres	3,0 %	0,9 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Le poids des baux soumis à l'indice ILAT a fortement progressé dans le patrimoine entre 2015 et 2016 sous l'effet combiné :

- des baux relatifs aux nouvelles acquisitions et livraisons essentiellement soumis à cet indice ;
- des renouvellements significatifs signés en 2016 et anciennement soumis à l'ICC ;
- des cessions intervenues sur l'exercice dont les baux étaient fortement soumis à l'ICC.

2.2.5. Rotation des actifs

2.2.5.1. Investissements

Les investissements sont présentés selon les préconisations de l'EPRA : les travaux preneurs, honoraires de commercialisation et frais financiers sont ainsi regroupés sous l'intitulé « Autres ».

Pour financer ses investissements sur l'exercice, Icade a eu recours à sa trésorerie propre et à des lignes de financements corporate.

(en millions d'euros)	Acquisitions d'actifs en exploitation	Acquisitions en VEFA	Opérations en développement	Autres CAPEX	Autres	Total
Bureaux	403,5	76,1	35,4	13,8	31,6	560,3
Parcs d'affaires	-	-	94,0	24,1	18,8	137,0
BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES	403,5	76,1	129,3	37,9	50,4	697,2
Autres actifs	-	-	-	1,7	0,1	1,7
FONCIÈRE TERTIAIRE	403,5	76,1	129,3	39,6	50,5	699,0

Le montant des investissements sur la période s'élève à **699,0 millions d'euros**. Il se décline comme ci-dessous :

Acquisitions d'actifs en exploitation :

Sur la période, elles se sont élevées à 403,5 millions d'euros et ont été réalisées dans le secteur des bureaux. Elles concernent les trois actifs suivants :

- immeuble Orsud situé à Gentilly (13 700 m²) pour un montant droits inclus de 49,2 millions d'euros ;
- immeuble Parissy situé à Issy-les-Moulineaux (18 270 m²) pour un montant droits inclus de 149,2 millions d'euros ;
- immeuble Arc Ouest situé à Paris 15^e (21 750 m²) pour un montant droits inclus de 201,8 millions d'euros.

Les frais accessoires, liés à ces acquisitions, se sont élevés à 3,3 millions d'euros.

Acquisitions d'actifs en VEFA :

Les investissements ont porté sur l'acquisition en VEFA de l'ensemble immobilier Go Spring à Nanterre (livraison prévue en deux tranches : 2017 et 2019) d'un montant global de 191,2 millions d'euros, dont 75,5 millions ont été versés en 2016 et 0,6 million d'euros de frais accessoires.

Constructions/extensions et restructurations d'actifs (129,3 millions d'euros), dont 35,4 millions pour les bureaux et 94,0 millions d'euros pour les Parcs d'affaires :

- pour les Parcs d'affaires, ces investissements ont porté essentiellement sur l'achèvement et les livraisons intervenues au cours du second semestre 2016 des immeubles Veolia et Millénaire 4 pour 76,2 millions d'euros et le projet Pulse pour 14,9 millions d'euros.
- pour les bureaux, le montant des investissements est relatif aux opérations de développement achevées ou en cours dont l'immeuble OPEN (futur siège social d'Icade livré en 2016) pour 10,9 millions d'euros, Défense 4/5/6 pour 5,4 millions d'euros, et le projet Origine pour 19,2 millions d'euros.

Autres CAPEX (39,6 millions d'euros) : Ils représentent principalement les dépenses de rénovation des Parcs d'affaires et des bureaux (gros entretiens et réparations, remises en état de locaux).

Autres (50,5 millions d'euros) : ils représentent principalement les mesures d'accompagnement (travaux preneurs), les frais liés à la commercialisation des actifs, et les frais financiers capitalisés des projets en développement.

Projets de développement

Icade dispose d'importants projets de développement^(a) représentant un investissement total de 1,6 milliard d'euros représentant plus de 300 000 m².

Nom du projet	Territoire	Date de livraison prévisionnelle	Surface	Loyer attendu	Yield On Cost ^(b)	Investissement total ^(c)	Reste à réaliser > 2016	Pré-commercialisation
Défense 4/5/6	Nanterre Préfecture	T2 2017	15 850	4,6	6,0 %	77	7	100 %
Millénaire 1	Parc du Millénaire	T1 2018	29 700	9,9	5,1 %	192	14	100 %
Urssaf	Parc du Pont de Flandre	T3 2019	8 600	3,2	7,4 %	44	41	100 %
Pulse	Parc des Portes de Paris	T4 2018	28 000	8,9	7,0 %	127	101	0 %
Bucarest	Parc de Rungis	T2 2017	2 000	0,2	5,7 %	4	3	0 %
PIPELINE LANCÉ			84 150	26,8	6,0 %	444	166	64 %
Origine	Nanterre Préfecture		70 000	28,9	6,1 %	474	392	0 %
Îlot B2	Parc des Portes de Paris		39 000	13,9	6,8 %	206	178	0 %
Îlot B3	Parc des Portes de Paris		29 000	10,4	7,9 %	132	122	0 %
Îlot C1	Parc des Portes de Paris		42 900	14,1	7,3 %	194	181	0 %
Ottawa	Parc de Rungis		12 900	3,1	6,0 %	51	47	0 %
Autres projets			12 150	2,1	6,1 %	35	34	0 %
PIPELINE COMPLÉMENTAIRE TERTIAIRE			205 950	72,5	6,6 %	1 091	952	16 %
Monaco	Parc de Rungis		4 160	0,5	4,4 %	11	11	0 %
B034	Parc du Pont de Flandre		5 300	1,0	4,3 %	23	18	0 %
Îlot D	Parc des Portes de Paris		8 400	2,9	4,7 %	62	54	0 %
PIPELINE COMPLÉMENTAIRE HÔTELIER			17 860	4,4	4,6 %	97	84	0 %
TOTAL PIPELINE			307 960	103,6	6,3 %	1 632	1 202	

(a) Correspond aux opérations identifiées sur terrains sécurisés, lancées ou à lancer.

(b) YOC = Loyers faciaux / Prix de revient du projet tel qu'approuvé par les instances de gouvernance d'Icade. Ce prix comprend la valeur d'expertise du foncier, le budget de travaux, le coût de portage financier et les éventuelles mesures d'accompagnement.

(c) L'investissement total inclut la juste valeur du terrain, le montant des travaux, les mesures d'accompagnement, les frais financiers.

2.2.5.2. Arbitrages

Le montant des cessions réalisées sur l'exercice 2016 s'est élevé à 586,6 millions d'euros.

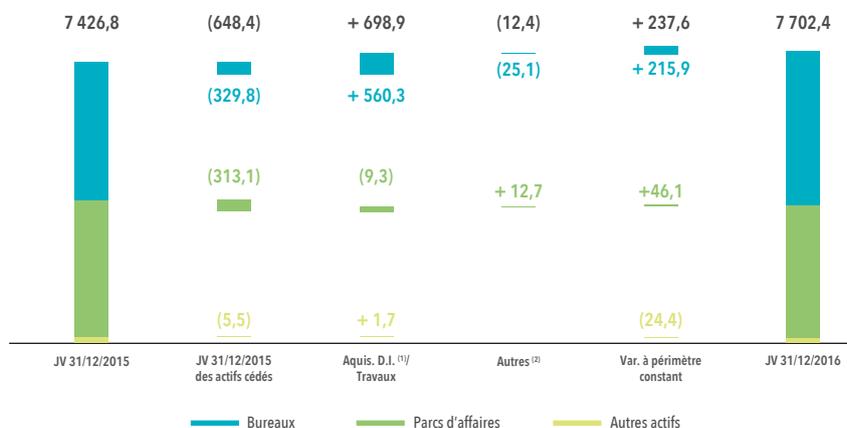
Elles concernent pour l'essentiel :

- la cession en décembre 2016 du Parc de Nanterre Seine (hors Axe Seine) et de l'immeuble de bureaux Défense 3 pour un montant de 145 millions d'euros ;

- la cession en décembre 2016 des Parcs d'Antony, de Cergy, d'Évry, et de Villebon pour un montant total de 141 millions d'euros ;
- la cession en décembre 2016 du 69, boulevard Haussmann (Paris 8^e) pour 128 millions d'euros ;
- la cession en décembre 2016 de l'immeuble de Levallois pour 135 millions d'euros.

L'ensemble des arbitrages a généré une plus-value de 19,4 millions d'euros.

2.2.6. Évolution des valorisations d'actifs Foncière Tertiaire



(1) Comprend les droits et frais d'acquisition, la variation de valeur des actifs acquis sur l'exercice, les travaux sur actifs cédés et les variations de valeur des actifs assimilés à des créances financières (PPP).

(2) Comprend l'acquisition (droits et frais inclus) de trois actifs en exploitation (Orsud, Parissy et Arc Ouest) et la part décaissée en 2016 de l'acquisition en VEFA de Go Spring, dont le prix total s'élève à 191,2 millions d'euros « acte en main ».

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

	JV 31/12/2015	JV 31/12/2015 des actifs cédés	Acquis. D.I. (a) / Travaux	Autres (b)	Var. à périmètre constant	JV 31/12/2016
Bureaux	3 642,3	(329,8)	560,3	(25,1)	215,9	4 063,6
Parcs d'affaires	3 621,2	(313,1)	136,9	12,7	46,1	3 503,7
Autres actifs Foncière Tertiaire	163,3	(5,5)	1,7	-	(24,4)	135,1
TOTAL	7 426,8	(648,4)	698,9	(12,4)	237,6	7 702,4

(a) Comprend les droits et frais d'acquisition, la variation de valeur des actifs acquis sur l'exercice, les travaux sur actifs cédés et les variations de valeur des actifs assimilés à des créances financières (PPP).

(b) Comprend l'acquisition (droits et frais inclus) de trois actifs en exploitation (Orsud, Parissy et Arc Ouest) et la part décaissée en 2016 de l'acquisition en VEFA de Go Spring, dont le prix total s'élève à 191,2 millions d'euros « acte en main ».

2.2.6.1. Bureaux et Parcs d'affaires de la Foncière Tertiaire

La valeur globale du portefeuille Bureaux et Parcs d'affaires en quote-part Icade s'établit à 7 567,3 millions d'euros hors droits au 31 décembre 2016, contre 7 263,4 millions d'euros à fin 2015, soit une augmentation de 303,8 millions d'euros (+ 4,2 %).

En neutralisant l'impact des investissements, des acquisitions et des cessions réalisés au cours de l'année 2016, la variation de la valeur des actifs de bureaux et Parcs d'affaires, à périmètre constant, est de + 4,0 %.

En valeur, 99 % du portefeuille tertiaire d'Icade est localisé en Île-de-France.

La valeur des réserves foncières, des projets en développement et des surfaces en attente de restructuration s'élève à 353,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et se décompose en 148,5 millions d'euros de réserves foncières, 175,6 millions d'euros de projets en développement et 29,5 millions d'euros de surfaces en attente de restructuration (non louées).

La valeur des acquisitions en VEFA s'élève à 74,3 millions d'euros.

Bureaux

Au cours de l'année 2016, les investissements réalisés dans les actifs de bureaux, qui comprennent principalement les travaux de l'immeuble Crystal Park à Neuilly-sur-Seine, de l'immeuble Open à Issy-les-Moulineaux ainsi que de l'immeuble PB5 à La Défense, se sont élevés à un total de 48,6 millions d'euros (corrigés des droits et frais d'acquisition, de la variation de valeurs des immeubles acquis sur l'exercice, des travaux sur actifs cédés et des immeubles et ouvrages publics détenus dans le cadre de PPP et de leurs travaux à hauteur de 25,1 millions d'euros).

En neutralisant l'impact de ces investissements et des cessions d'actifs intervenues durant l'exercice, la variation de valeur du patrimoine du pôle Bureaux au 31 décembre 2016 est de + 215,9 millions d'euros à périmètre constant (soit + 6,5 %), pour atteindre 4 063,6 millions d'euros.

Parcs d'affaires

Les actifs immobiliers des Parcs d'affaires sont constitués d'un patrimoine bâti en exploitation, mais également de réserves foncières et de droits à construire pour lesquels des projets immobiliers ont été identifiés et/ou sont en cours de développement.

Au cours de l'année 2016, Icade a réalisé 149,6 millions d'euros d'investissements de maintenance et de développement sur les Parcs d'affaires (corrigés des travaux des actifs cédés au cours de l'exercice et des neutralisations des travaux des actifs valorisés à la VNC et des valeurs d'acquisition. L'impact global est positif et s'élève à environ 12,7 millions d'euros).

À périmètre constant, après neutralisation des investissements, des acquisitions et des cessions, la valeur du patrimoine des Parcs d'affaires augmente de 46,1 millions d'euros sur l'année 2016, soit + 1,4 %, pour atteindre 3 503,7 millions d'euros. Cette augmentation résulte d'évolutions contrastées, les Parcs situés à Paris enregistrent une progression de + 105,2 millions d'euros, traduisant l'attractivité du Parc du Millénaire et du Parc du Pont de Flandres, tandis que les Parcs situés en Deuxième Couronne ((58,7) millions d'euros) ont enregistré des variations négatives.

Enfin, les impacts de travaux de valorisation sur le périmètre des réserves foncières, projets en développement et surfaces en attente de restructuration (non louées) représentent 17,2 millions d'euros (cf. *supra* pour les détails de modalités de valorisation).

2.2.6.2. Autres actifs de la Foncière Tertiaire

Entrepôts

La valeur vénale des entrepôts est évaluée à 19,8 millions d'euros hors droits au 31 décembre 2016, contre 20,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une variation à la baisse de 0,8 millions d'euros ((3,8) %).

Logement

Le patrimoine du pôle Foncière Logement est constitué au 31 décembre 2016 d'immeubles gérés par la SNI, des logements en copropriété et de divers actifs résiduels qui sont valorisés sur la base des expertises immobilières.

La valeur de ce patrimoine ressort à 115,3 millions d'euros hors droits au 31 décembre 2016, contre 142,7 millions d'euros à fin 2015, soit une variation de (27,4) millions d'euros ((18,3) %), qui s'explique notamment par l'effet des cessions.

2.2.7. Liste du patrimoine

2.2.7.1. Pôle Bureaux

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Pôle Bureaux au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface (en m ²)				Surfaces en attente de développement, cession et restructuration (non louables)	Nombre parkings	Date d'acquisition (*)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Principaux locataires
			Totale	Bureaux (Locative)	Commerces (Locative)	Autres (Locative)						
FRANCE			628 860	462 201	9 824	54 967	101 868	8 511				
ÎLE-DE-FRANCE			600 044	461 245	9 577	27 354	101 868	8 415				
SOUS-TOTAL PARIS			31 716	25 263	3 717	73	2 664	298				
Le Marignan - 29, 31, 33, avenue des Champs-Élysées	Paris 8 ^e	75	9 966	3 512	3 717	73	2 664	-	2004	1950	100 %	Pino Élysées - Eurotradia
Arc Ouest - 19-29, rue Leblanc	Paris 15 ^e	75	21 750	21 750	-	-	-	298	2016	-	100 %	DCI
SOUS-TOTAL LA DÉFENSE / PÉRI-DÉFENSE			332 550	235 403	2 114	14 668	80 364	4 204				
Tour PB5 - 1, avenue du Général-de Gaulle	Paris - La Défense	92	30 209	27 819	-	2 390	-	276	2009	-	100 %	ERDF-TOTAL France
Tour Initiale - 1, terrasse Bellini	Puteaux	92	10 390	9 973	-	417	-	143	2004	2003	33 %	RTE
Tour Eqho - 2, avenue Gambetta	Courbevoie	92	78 974	74 457	-	4 517	-	1 110	2004-2007	2013	100 %	KPMG
Défense 2 - 25, boulevard des Bouvets	Nanterre	92	14 611	11 154	-	3 457	-	182	2013	1982	100 %	Mitsubishi Electric Europe BV - ITS Group
Axe 13 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	16 831	16 432	399	(0)	-	130	2013	2010	100 %	GIE AXA France
Axe 14 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	20 956	19 584	-	1 372	-	147	2013	2006	100 %	GIE AXA France
Axe 15 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	19 722	18 858	864	-	-	147	2013	2006	100 %	GIE AXA France
Axe 16 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	18 979	17 965	851	163	-	146	2013	2006	100 %	GIE AXA France
Etoile Park - 123, rue Salvador- Allende	Nanterre	92	5 606	5 484	-	122	-	68	2009	-	100 %	Société Générale - Infotel Conseil
H2O - 2, rue des Martinets	Rueil- Malmaison	92	21 729	21 609	-	120	-	458	2007	2008	100 %	Heineken Entreprise - DBAPPAREL
Fontanot - 21-29, rue des Trois- Fontanot	Nanterre	92	13 808	12 068	-	1 740	-	116	2013	2010	100 %	RTE - Avnet Technology Solutions
Tour Arago - 5, rue Bellini	Puteaux	92	2 440	-	-	-	2 440	40	2007	1967	100 %	-
Go Spring - VEFA	Nanterre	92	32 600	-	-	-	32 600	539	NA	-	100 %	-
Défense 1 - 39-45, boulevard des Bouvets	Nanterre	92	29 938	-	-	370	29 568	402	2013	1982	100 %	-
Défense 456 - 7-11, boulevard des Bouvets	Nanterre	92	15 757	-	-	-	15 757	300	2013	2005	100 %	-
SOUS-TOTAL CROISSANT OUEST			75 747	55 395	-	1 522	18 831	1 527				
Crystal Park - 62-64, boulevard Victor-Hugo	Neuilly-sur- Seine	92	39 834	29 927	-	140	9 767	719	2009	2003	100 %	PwC
11-15, avenue Morizet	Boulogne- Billancourt	92	4 982	4 982	-	-	-	131	2004	2000	100 %	Omnicom Media GRP
Dulud - 22, rue Jacques-Dulud	Neuilly-sur- Seine	92	1 805	1 805	-	-	-	36	2009	-	100 %	MTV Networks
Charles de Gaulle - 93, avenue Charles-de-Gaulle	Neuilly-sur- Seine	92	1 792	1 446	-	346	-	-	2009	-	100 %	Oliktech - CWI Group
Parissy - 1-5, rue Jeanne-d'Arc	Issy-les- Moulineaux	92	18 271	17 235	-	1 036	-	428	2016	-	100 %	Technicolor
Open - 27, rue Camille-Desmoulins	Issy-les- Moulineaux	92	9 064	-	-	-	9 064	213	2004	1999	100 %	-

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Bureaux au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Surface	Surfaces en attente de développement, cession et restructuration (non louables)	Nombre parkings	Date d'acquisition (*)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Principaux locataires
			(en m ²) Totale	Bureaux (Locative)	Commerces (Locative)	Autres (Locative)						
SOUS-TOTAL PREMIÈRE COURONNE			148 604	139 981	2 655	5 960	9	2 252				
Îlot 3 Loire - 32-36, avenue de Paris	Villejuif	94	19 805	19 361	444	-	-	250	2010	-	100 %	LCL
Îlot 5 Seine - 10-12, avenue de Paris	Villejuif	94	14 342	14 342	-	-	-	238	2008	-	100 %	LCL
Îlot 4 Rhône - 14-20, avenue de Paris	Villejuif	94	8 007	8 007	-	-	-	99	2010	-	100 %	LCL
Îlot 6 Rhin - 2-4, avenue de Paris	Villejuif	94	20 652	20 226	426	0	-	256	2011	-	100 %	LCL
Îlot 1 Tolbiac - 35-43, avenue de Paris	Villejuif	94	9 968	8 726	328	914	-	197	2012	-	100 %	LCL
Orsud - 3-5, rue Gallieni	Gentilly	94	13 713	12 251	-	1 462	-	242	2016	-	100 %	Chronopost
Cézanne - 30, avenue des Fruitières	Saint-Denis	93	20 952	18 453	697	1 793	9	352	2013	2011	100 %	Arcelormittal France - Société du Grand Paris
Sisley - 40, avenue des Fruitières	Saint-Denis	93	20 600	19 839	761	-	-	343	2013	2014	100 %	Siemens
First Landy / Monet	Saint-Denis	93	20 567	18 775	-	1 791	-	275	2012	2015	100 %	SNCF
SOUS-TOTAL DEUXIÈME COURONNE			11 426	5 204	1 091	5 132	-	134				
Mozart - 39-41, rue Paul-Claudé	Évry	91	6 340	5 204	1 091	45	-	134	2009	-	100 %	El Campo - ACM Médical
BSP Pontoise - CH René Dubos, 8, avenue de l'Île-de-France	Pontoise	95	5 086	-	-	5 086	-	-	2007	2009	100 %	CH René Dubos
PROVINCE			28 816	956	247	27 613	-	96				
2, rue Jean-Artus	Bordeaux	33	1 203	956	247	-	-	30	1978	1978	100 %	Association Rénovation
Crèche Toulouse Blagnac	Blagnac	31	968	-	-	968	-	-	2008	2008	100 %	L'Imagine R
Les Tovets - Courchevel 1850	Les Tovets	74	-	-	-	-	-	66	2005	2006	100 %	Ville de Courchevel
CHU de Nancy - Site de Brabois - 5, allée du Morvan	Vandœuvre	54	26 645	-	-	26 645	-	-	2007	2010	100 %	CHU de Nancy
TOTAL GÉNÉRAL			628 860	462 201	9 824	54 967	101 868	8 511				
dont actifs en exploitation			546 333									

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

2.2.7.2. Pôle Parcs d'Affaires

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Pôle Parcs d'Affaires au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Surface	Surface	Surfaces en attente de développement, cession et restructuration (non louables)	Nombre parkings	Date d'acquisition (*)	% de consolidation	Principaux locataires
			(en m ²)	Activité	Bureaux	Entrepôts	Divers					
SOUS-TOTAL PARIS			144 883	6 512	129 011	-	3 027	6 333	1 750			
Parc du Pont de Flandre	Paris 19 ^e	75	90 560	4 111	80 628	-	711	5 111	1 019	2002	100 %	Groupe Pierre et Vacances - Club Méditerranée
Parc du Millénaire : Millénaire 1	Paris 19 ^e	75	29 708	2 402	26 025	-	59	1 222	432	2002	100 %	Groupe Icade - Oddo & Cie
Parc du Millénaire : Millénaire 4	Paris 19 ^e	93	24 615	-	22 358	-	2 257	-	299	2016	100 %	BNP Paribas
SOUS-TOTAL LA DÉFENSE / PÉRI-DÉFENSE			24 208	2 961	21 247	-	-	-	436			
Parc La Défense - Nanterre-Seine	Nanterre	92	24 208	2 961	21 247	-	-	-	436	2013	100 %	Locatel France - Tunzini
SOUS-TOTAL CROISSANT OUEST			80 670	20 907	41 838	-	(0)	17 924	1 969			
Parc de Colombes	Colombes	92	80 670	20 907	41 838	-	(0)	17 924	1 969	2013	100 %	Alcatel Lucent - Entrepouse Contracting
SOUS-TOTAL PREMIÈRE COURONNE			432 088	198 654	151 837	42 403	2 615	36 580	2 334			
Parc des Portes de Paris - Saint-Denis	Saint-Denis	93	66 688	38 969	16 251	2 277	78	9 113	340	2002	100 %	Eurosites - Euro Media France
Parc des Portes de Paris - Batignolles LEM	Aubervilliers	93	10 327	5 732	4 595	-	0	-	-	2002	100 %	Win's et Co - Eurasia Groupe
Parc des Portes de Paris - Aubervilliers Gardinoux	Aubervilliers	93	144 641	56 927	40 900	27 446	1 202	18 167	841	2002	100 %	Euro Media France - Eurasia Groupe
Parc des Portes de Paris - Pilier Sud	Aubervilliers	93	22 384	20 793	-	576	1 015	-	-	2002	100 %	Eurasia Groupe - Interxion France
Parc des Portes de Paris - Parc CFI	Aubervilliers	93	69 580	41 193	23 358	2 647	-	2 382	172	2002	100 %	Groupe Rhodia - Endemol France
Parc des Portes de Paris - Quartier du Canal	Aubervilliers	93	5 413	707	-	-	0	4 707	-	2002	100 %	Locaber
Parc des Portes de Paris - Le Mauvin	Aubervilliers	93	22 115	5 407	4 720	9 457	320	2 211	50	2011	100 %	Lapeyre - Aquila Audiovisuel
Parc du Millénaire : Veolia	Aubervilliers	93	44 908	-	44 908	-	-	-	553		100 %	Veolia
Parc du Millénaire : Millénaire 5	Aubervilliers	93	17 106	-	17 106	-	-	-	378	2011	100 %	État - Préfecture
Parc du Millénaire - Centre commercial (en QP de détention)	Aubervilliers	93	28 926	28 926	-	-	-	-	-	2011	50 %	Groupe Carrefour - C & A France
SOUS-TOTAL DEUXIÈME COURONNE			615 185	180 339	395 182	-	113	39 551	13 493			
Parc Orly - Rungis	Rungis	94	393 436	98 504	273 091	-	113	21 729	8 617	2013	100 %	Groupe Thales - Système U Centrale Nationale
Parc Commercial La cerisaie	Fresnes	94	56 959	50 179	6 050	-	0	730	422	2013	100 %	But International - Mattel France
Parc Villebon - Courtabœuf	Villebon-sur-Yvette	91	9 558	-	-	-	-	9 558	86	2013	100 %	Groupe Thales - Thermo Electron
Parc Roissy - Paris Nord 2	Villepinte	93	155 232	31 657	116 041	-	-	7 534	4 368	2013	100 %	LG Electronics France - Xerox
TOTAL GÉNÉRAL			1 297 033	409 373	739 115	42 403	5 755	100 388	19 982			
Dont actifs en exploitation			1 244 937									

* Date d'entrée de l'actif et/ou de l'entité dans le groupe Icade.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

2.2.7.3. Pôle Entrepôts

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Pôle Entrepôts au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Nombre	Date	Date de	% de	Principaux
			(en m ²)	Bureaux	Entrepôts et divers					
			Totale	(Locative)	(Locative)					
FRANCE			78 491	3 893	74 599	107				
DEUXIÈME COURONNE			11 266	400	10 866	59				
10, rue Denis-Papin	Chilly-Mazarin	91	11 266	400	10 866	59	2009	-	100 %	Locapost
PROVINCE			67 225	3 493	63 733	48				
ZI de Chesnes Tharabie	Saint-Quentin-Fallavier	38	39 351	2 925	36 426	-	2007	-	100 %	MGPACK
Zone Eurofret Terrain	Strasbourg	67	27 874	568	27 307	48	2009	2009	100 %	Mory Ducros
TOTAL GÉNÉRAL			78 491	3 893	74 599	107				

(*) Date d'entrée de l'actif et ou de l'entité dans le groupe Icade.

2.2.7.4. Pôle Logements

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Pôle Logements au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface habitable (en m ²)	Date d'acquisition	% de consolidation	Nombre de logements	
						Total	Dont conventionnés
ACTIFS DE LOGEMENTS							
SOUS-TOTAL PARIS			251			3	-
Porte de Vincennes vente	Paris	75	251	1968	100 %	3	
SOUS-TOTAL CROISSANT OUEST			7 818			112	-
3, place André-Malraux	Villeneuve-la-G.	92	2 463	1980	100 %	38	
9-10 Malraux	Villeneuve-la-G.	92	5 355	1980	100 %	74	
SOUS-TOTAL PREMIÈRE COURONNE			5 555			92	-
Éluard	Bagneux	92	91	1972	100 %	1	
Galilée	Bagneux	92	180	1959	100 %	2	
Pont de Pierre	Bobigny	93	2 407	1957	100 %	43	
Cachan I	Cachan	94	44	1957	100 %	1	
Cachan II	Cachan	94	399	1957	100 %	6	
Rodin	Villejuif	94	283	1957	100 %	4	
Rembrandt	Villejuif	94	154	1957	100 %	2	
10-16, rue Léon-Moussinac	Villejuif	94	765	1954	100 %	12	
Karl Marx	Villejuif	94	1 232	1954	100 %	21	
SOUS-TOTAL DEUXIÈME COURONNE			157 333			2 799	354
Gémeaux	Les Mureaux	78	176	1977	100 %	2	
Sorrières	Montigny-le-Bretonneux	78	906	1979	100 %	13	
Romarins	Montigny	78	55	1977	100 %	1	
Castillan	Poissy	78	94	1958	100 %	2	
Corniche	Poissy	78	187	1954	100 %	3	
Tour Côte	Poissy	78	152	1958	100 %	2	
6-16 Montaigne	Poissy	78	1 124	1954	100 %	24	
78-88 Maladrerie (Clos céleste)	Poissy	78	1 175	1954	100 %	25	
6 à 16, rue de Montaigne-Lyautey	Poissy	78	879	1954	100 %	24	
Square Cocteau	Trappes	78	223	1974	100 %	3	
Mermoz	Versailles	78	64	1976	100 %	1	
2-6 d'Orbay	Draveil	91	64	1957	100 %	1	

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Logements au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface habitable (en m ²)	Date d'acquisition	% de consolidation	Nombre de logements	
						Total	Dont conventionnés
Colombe	Épinay-sous-Sénart	91	210	1967	100 %	4	
1, rue Weber	Épinay-sous-Sénart	91	522	1967	100 %	6	
11, rue du Petit-Pont	Épinay-sous-Sénart	91	779	1967	100 %	10	
5 France	Épinay-sous-Sénart	91	328	1967	100 %	4	
Saint Marc vente (Massy)	Massy	91	198	1960	100 %	3	
Toulouse Lautrec (Massy)	Massy	91	347	1960	100 %	7	
12-16 Mogador	Massy	91	508	1968	100 %	10	
2-8 Lisbonne (luisiades)	Massy	91	458	1968	100 %	9	
Thorez	Massy	91	219	1968	100 %	3	
Blum	Massy	91	61	1968	100 %	1	
Blum II	Massy	91	511	1968	100 %	7	
2 bis Herriot (Aigue Marine)	Massy	91	1 152	1968	100 %	16	
4 Herriot	Massy	91	773	1968	100 %	9	
1 à 5, rue Julian-Grimaud	Sainte-Geneviève	91	1 286	1954	100 %	17	
Vaux Germain Vente	Châtenay	92	107	1959	100 %	2	
La Roue vente	Fontenay	92	229	1958	100 %	4	
Voltaire	Rueil	92	53	1956	100 %	1	
Arthur Rimbaud	Rueil	92	228	1957	100 %	4	
Gibets II	Rueil	92	233	1957	100 %	5	
Courbet	Blanc-Mesnil	93	64	1965	100 %	1	
Pasteur	Bondy	93	177	1955	100 %	3	
Jannin/Bouin	Gagny	93	3 274	1959	100 %	46	
Dumas	Gagny	93	450	1959	100 %	7	
Jean Bouin	Gagny	93	666	1959	100 %	10	
Moulin vente II	Gagny	93	612	1957	100 %	11	
Couperin	Rosny	93	55	1983	100 %	1	
Herodia	Rosny	93	208	1960	100 %	4	
108/112 Alsace	Rosny	93	660	1960	100 %	15	
10/14 Couperin-Blérioz	Rosny	93	954	1960	100 %	18	
6-8 De la Lande	Rosny	93	973	1976	100 %	14	
2-4 Couperin	Rosny	93	869	1960	100 %	15	
2-4 Franck	Rosny	93	409	1975	100 %	6	
Sicopar	Sevran	93	-	1974	100 %	-	
5 Ampère	Tremblay	93	48	1967	100 %	1	
7 Ampère	Tremblay	93	71	1967	100 %	1	
1 Ampère	Tremblay	93	367	1967	100 %	5	
Orgemont	Épinay-sur-Seine	93	120 789	1957	100 %	2 214	354
Plumerette	Créteil	94	56	1961	100 %	1	
Mermoz	Créteil	94	56	1961	100 %	1	
Savignat	Créteil	94	148	1961	100 %	3	
1/3 Arcos	Créteil	94	526	1958	100 %	9	
1/5 Timons	Créteil	94	357	1958	100 %	7	
8/12 Vildrac	Créteil	94	1 836	1958	100 %	27	
Roussel	Créteil	94	1 440	1961	100 %	20	
Col Rivière (Fresnes)	Fresnes	94	209	1957	100 %	4	
Poètes (Hay)	L'Haj-les-Roses	94	337	1957	100 %	5	
Peintres (Hay)	L'Haj-les-Roses	94	259	1957	100 %	4	
Château de Sucy vente	Sucy	94	57	1954	100 %	1	
Cytises	Sucy	94	590	1965	100 %	8	
Parc Leblanc	Villeneuve-le-Roi	94	127	1957	100 %	2	
Justice	Cergy	95	4 640	1983	100 %	69	
Hauts de Cergy	Cergy	95	193	1983	100 %	1	

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Logements au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface habitable (en m ²)	Date d'acquisition	% de consolidation	Nombre de logements	
						Total	Dont conventionnés
Cergy Pissaro	Cergy	95	207	1983	100 %	3	
Van Gogh	Ermont	95	136	1961	100 %	2	
Orme Saint-Edme vente	Franconville	95	240	1967	100 %	4	
Entrée de Ville (1, 2 et 3)	Sarcelles	95	0	1972	100 %	8	
Sainte-Honorine	Taverny	95	126	1975	100 %	2	
Pompon	Villiers-le-Bel	95	60	1965	100 %	1	
Lalo	Villiers-le-Bel	95	59	1965	100 %	1	
Varagne	Villiers-le-Bel	95	40	1958	100 %	1	
Tour Guyenne	Sarcelles	95	1 687	1963	100 %	20	
SOUS-TOTAL PROVINCE			482			6	-
SCI Grande terre des Vignes	Vénissieux	69	482	1966	100 %	6	
TOTAL LOGEMENTS			171 439			3 012	354
AUTRES ACTIFS							
Commerces et actifs tertiaires			11 891		100 %		
Foyers et RPA			9 613		100 %		
TOTAL AUTRES ACTIFS			21 504			-	-
TOTAL GÉNÉRAL			192 943			3 012	354
Réserves foncières			1 425 778		100 %		

2.3. Pôle Foncière Santé

96

établissements.



- 79 cliniques MCO ^(a)
dont 4 en construction
- 11 centres SSR ^(b)
- 6 cliniques ESM ^(c)
- Acquisitions récentes

Données du 31 décembre 2016

(a) MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique
(b) SSR : Soins de Suite et Réadaptation
(c) ESM : Établissement de Santé Mentale

2.3.1. Présentation du patrimoine

Le patrimoine du pôle Foncière Santé d'Icade représente près de 1,4 million de m² (0,8 million de m² en quote-part de détention) de surfaces totales en exploitation. Il est principalement composé d'établissements de santé MCO (médecine chirurgie obstétrique) et SSR (soins de suite et de réadaptation).

Répartition géographique du patrimoine par type d'actif

AU 31 DÉCEMBRE 2016

En valeur et surface totale	En valeur de patrimoine (base 100 %)		En surface totale (base 100 %)	
	(en millions d'euros)	% du patrimoine en valeur	en surface (m ²)	% du patrimoine en surface (m ²)
Île-de-France	636	18 %	177 371	13 %
Hauts-de-France	354	10 %	134 417	10 %
Auvergne - Rhône-Alpes	390	11 %	148 771	11 %
Bourgogne - Franche-Comté	91	3 %	36 267	3 %
Bretagne	157	4 %	68 270	5 %
Centre - Val-de-Loire	118	3 %	53 124	4 %
Grand-Est	110	3 %	21 418	2 %
Pays-de-la-Loire	347	10 %	145 695	11 %
Occitanie	644	18 %	275 785	20 %
Nouvelle-Aquitaine	458	13 %	228 903	17 %
Normandie	57	2 %	21 024	2 %
Provence - Alpes - Côte d'Azur	221	6 %	55 904	4 %
TOTAL GÉNÉRAL	3 583	100 %	1 366 949	100 %

Description du patrimoine

Leader sur son marché, Icade est un acteur majeur de la santé en constituant entre 2007 et 2016 un portefeuille de murs de 96 établissements de santé qui se caractérise par :

- des actifs générateurs de cash-flows immédiats ;
- des durées fermes initiales de baux de 12 ans et une durée résiduelle au 31 décembre 2016 de 8,2 ans ;
- un taux de marge (loyers nets/loyers bruts) élevé (> 98 %).

Icade bénéficie d'une équipe et d'un savoir-faire reconnus sur le marché pour assurer le développement et la gestion d'Icade Santé, la filiale d'Icade qui détient l'ensemble du portefeuille d'immobilier de santé.

Depuis le premier semestre 2012, et dans le but d'accompagner sa croissance, Icade Santé a ouvert son capital à des investisseurs institutionnels.

Ainsi, au 31 décembre 2016, la quote-part de détention d'Icade dans Icade Santé est de 56,5 %, équivalente au 31 décembre 2015.

Au cours de l'année 2016, Icade Santé a acquis quatre cliniques (portefeuille Vaguil) pour un montant global acte en main de 56,9 millions d'euros, deux terrains (à Narbonne Montredon-des-Corbières et à La Baule Saint-Herblain) destinés à accueillir des projets de construction d'établissements de santé pour 5,9 millions d'euros, et a versé un complément de prix de 8,8 millions d'euros sur un établissement acquis en 2014.

L'acquisition du portefeuille Vaguil a été réalisée par l'achat des titres de la société SAS Vaguil, qui détenait elle-même les titres des sociétés SAS Gien, SAS Montchenain, SAS Océane Le Havre et SAS Chatenoy. Icade SA n'a procédé directement ou indirectement à aucune autre prise de participation ou de contrôle de société au cours de l'exercice.

Contexte de marché (source : Jones Lang Lasalle, Your Care, Drees Santé)

Un marché d'actifs monovalents avec des baux de long terme, qui se répartit entre :

- les établissements sanitaires, qu'ils soient de court séjour en médecine, chirurgie et obstétrique (MCO) ou de moyen séjour à vocation psychiatrique ou de soins de suite et de rééducation (SSR) ; 85 à 90 % du chiffre d'affaires des exploitants-locataires d'établissements sanitaires est assuré par l'Assurance Maladie ;
- les établissements médico-sociaux, à savoir les maisons de retraite médicalisées (Établissements d'hébergement des personnes âgées dépendantes ou EHPAD), les maisons de retraite (Établissements d'hébergement des personnes âgées ou EHPA) et les résidences services. Le chiffre d'affaires des exploitants-locataires d'EHPAD est assuré par l'Assurance Maladie, les conseils départementaux (aide au logement et dépendance) et les résidents eux-mêmes ou leurs familles.

Les actifs immobiliers de santé sont monovalents mais présentent des caractéristiques différentes, avec des surfaces importantes de plateaux médico-techniques pour les établissements de soins aigus et de court séjour, et une prédominance de structures d'hébergement pour les établissements médico-sociaux.

Les baux signés sur ces actifs sont majoritairement d'une durée de 12 ans ferme et toutes les charges sont récupérables auprès des locataires (y compris les gros travaux relevant de l'article 606 du Code civil). Toutefois, depuis la parution de la loi 2014-626 du 18 juin 2014 sur les baux commerciaux (loi Pinel) et l'entrée en vigueur du décret précisant la loi en matière de répartition des charges, les gros travaux relevant de l'article 606 du Code civil sont désormais à la charge des bailleurs dans les nouveaux baux signés (ou renouvelés) à compter du 5 novembre 2014. Dans le cadre d'externalisations de murs réalisées par des opérateurs (*sale and lease back*), des engagements de travaux et des garanties sont souvent apportés par les vendeurs.

Une classe d'actifs à part entière avec un volume de transactions secondaires important

L'immobilier de santé a été longtemps une niche réunissant peu d'investisseurs ou étroitement liée aux exploitants d'établissements. Cependant, avec la recherche de diversification vers des actifs immobiliers procurant des loyers stables de long terme, des rendements attractifs et un faible risque de vacance, le nombre d'investisseurs dans l'immobilier de santé a fortement progressé ces dernières années.

Icade Santé, leader du marché et spécialisé sur les actifs sanitaires (MCO, SSR et établissements psychiatriques) et Cofinimmo (Sicafi Belge spécialisée dans la détention de murs d'EHPAD) sont les principales foncières investissant en France.

Plus récemment, Eurosic a constitué un véhicule dédié aux actifs de loisirs et de santé (Lagune).

Depuis 2014, le marché de l'immobilier de santé a été marqué par les investissements importants de plusieurs gestionnaires d'actifs qui ont réalisé des levées de fonds spécifiques et créé des véhicules d'investissement dédiés. Primonial possède ainsi un portefeuille de l'ordre de 2 milliards d'euros d'actifs de santé en France à fin 2016 à travers l'OPCI Primovie. BNP Paribas REIM gère environ 400 millions d'euros d'actifs via son fonds dédié Health Property Fund 1. Similairement, Swiss Life REIM ou encore La Française, et AXA IM ont des véhicules dédiés à l'immobilier de santé.

Le marché s'est donc fortement développé ces deux dernières années et notamment ces derniers mois après la mise sur le marché de deux portefeuilles significatifs (Vitalia et Gecimed).

Le développement d'un marché des transactions secondaires entre investisseurs a toutefois facilité l'arrivée de nouveaux acteurs, en permettant la taille minimum aux véhicules d'investissement nouveaux dédiés à l'immobilier de santé.

Des produits rares aux qualités recherchées, entraînant une hausse des valeurs

Le marché de l'immobilier de santé est caractérisé aujourd'hui par une demande accrue de la part des investisseurs à la recherche de rendements locatifs stables et longs. Les transactions, limitées il y a quelques années aux externalisations des exploitants qui participent à la concentration du secteur ou aux cessions murs et fonds réalisées par des médecins (marché primaire), se développent aujourd'hui entre investisseurs sur un marché secondaire de plus en plus actif.

Après une année 2015 en forte progression en termes de volume d'investissement (1,2 milliard d'euros contre 730 millions d'euros en

2014), l'année 2016 affiche un volume record de plus de 1,6 milliard d'euros investis en immobilier de santé (source : étude Your Care Consult).

Ce volume est le reflet d'opérations de cession de portefeuilles santé importants réalisées par des propriétaires historiques (Gecina et Foncière des Régions). En particulier, la cession de Gecimed par Gecina pour plus de 1,3 milliard d'euros a marqué un record dans les transactions d'actifs de santé.

Le taux de rendement « prime » actuel (neuf ou excellent état, avec un bail de 12 ans, pour des établissements très bien positionnés dans des bassins dynamiques, hors Paris) s'établit autour de 5,50 % pour les cliniques MCO (contre 6,10-6,35 % à fin 2015) et 4,70 % pour les EHPAD (contre 5,50-5,75 % à fin 2015) (source : JLL).

Cette compression des taux de rendement, liée à une compétition plus active entre investisseurs spécialisés et nouveaux entrants, depuis fin 2015, a entraîné des hausses de valeur sur l'exercice 2016.

2.3.2. Position concurrentielle Foncière Santé

S'appuyant sur de véritables partenariats développés avec des exploitants nationaux tels qu'Elsan, Ramsay/Générale de Santé, Médipôle Partenaires, Capiro, mais aussi des groupes régionaux, Icade Santé est en fin d'année 2016 un leader incontesté du marché de la détention de murs de cliniques, avec un patrimoine de près de 3,6 milliards d'euros (hors droits base 100 %). Grâce à ses relations privilégiées avec les groupes exploitants qu'elle accompagne depuis de nombreuses années, Icade Santé bénéficie d'opportunités d'investissement souvent « off market ».

Cependant, les investisseurs institutionnels, en quête de rendement, diversifient depuis plusieurs années leurs investissements immobiliers. L'immobilier de santé, considéré encore il y a peu comme « alternatif », est devenu une véritable classe d'actifs à part entière. La concurrence entre investisseurs s'est ainsi accrue depuis 2014, et tout particulièrement en 2015 et 2016 avec la mise sur le marché de deux portefeuilles significatifs : Vitalia, remporté par Icade Santé dans un processus compétitif, et Gecimed, remporté par Primonial.

De nouveaux investisseurs, tels que Primonial (Primovie), BNP Paribas (Health Property Fund 1), Swiss Life REIM ou encore Eurosic, Euryale et AXA RE se montrent présents sur les transactions. Ces concurrents sont actifs sur le marché secondaire entre investisseurs, mais également plus rarement sur le marché historique de l'externalisation.

2.3.3. Chiffres clés au 31 décembre 2016

Compte de résultat Foncière Santé

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Récurrent Foncière Santé (EPRA)	Non récurrent ^(a)	Total Foncière Santé	Récurrent Foncière Santé (EPRA)	Non récurrent ^(a)	Total Foncière Santé
REVENUS LOCATIFS	207,3	-	207,3	169,5	-	169,5
Charges locatives non récupérées	(2,5)	-	(2,5)	(2,1)	-	(2,1)
Charges sur immeubles	(0,8)	-	(0,8)	(0,6)	-	(0,6)
LOYERS NETS	204,0	-	204,0	166,8	-	166,8
Taux de marge (loyers nets/revenus locatifs)	98,4 %	0,0 %	98,4 %	98,4 %	0,0 %	98,4 %
Coûts de fonctionnement nets	(12,6)	-	(12,6)	(10,2)	-	(10,2)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	191,4	-	191,4	156,6	-	156,6
Amortissements et pertes de valeur des immeubles de placement	-	(95,1)	(95,1)	-	(76,7)	(76,7)
Résultat sur acquisitions	-	1,3	1,3	-	(0,3)	(0,3)
Résultat sur cessions	-	(0,3)	(0,3)	-	6,0	6,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	191,4	(94,2)	97,3	156,6	(71,0)	85,6
Coût de l'endettement brut	(10,6)	-	(10,6)	(10,7)	-	(10,7)
Produits nets de trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	(18,8)	-	(18,8)	(14,9)	-	(14,9)
Coût de l'endettement net	(29,4)	-	(29,4)	(25,6)	-	(25,6)
Autres produits et charges financiers	(0,6)	(0,2)	(0,9)	(1,0)	0,1	(0,9)
RÉSULTAT FINANCIER	(30,0)	(0,2)	(30,3)	(26,6)	0,1	(26,5)
Impôts sur les sociétés	-	0,3	0,3	(0,2)	-	(0,2)
RÉSULTAT NET	161,4	(94,1)	67,3	129,8	(70,9)	58,9
Résultat net - Part des participations ne donnant pas le contrôle	70,2	(40,9)	29,3	56,4	(30,8)	25,6
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	91,2	(53,2)	38,0	73,3	(40,0)	33,3

(a) La colonne « Non récurrent » regroupe les dotations aux amortissements des immeubles de placement, le résultat des cessions, la mise en juste valeur des instruments financiers et des ORNANE et d'autres éléments non récurrents.

Évolution des revenus locatifs pôle Foncière Santé

(en millions d'euros)	31/12/2015 retraité	Acquisitions/ Livraisons	Cessions/ Restructurations	Indexations	Activité locative	31/12/2016	Variation totale	Variation à périmètre constant
FONCIÈRE SANTÉ	169,5	39,2	(1,7)	0,7	(0,3)	207,3	37,8	0,2 %

Les **revenus locatifs** réalisés par le pôle Foncière Santé au cours de l'exercice 2016 représentent 207,3 millions d'euros, soit une augmentation de 37,8 millions d'euros de loyer par rapport à l'exercice 2015 (+ 22,3 %).

À périmètre constant, les revenus locatifs sont en hausse de 0,2 % sous l'effet de l'indexation.

Les variations de périmètre représentent 37,5 millions d'euros dont :

- + 36,9 millions d'euros de loyers complémentaires liés aux acquisitions réalisées, notamment le portefeuille Vison acquis en 2015 ;

- + 2,2 millions d'euros suite aux travaux d'extensions et de livraisons sur les cliniques en exploitation ;

- (1,7) million d'euros suite à la cession des cliniques de Rensaison et de la clinique du Parc.

Le **loyer net** du pôle Foncière Santé ressort pour l'année 2016 à 204,0 millions d'euros, soit un taux de marge de 98,4 % identique à 2015.

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Loyers nets	Marge	Loyers nets	Marge
FONCIÈRE SANTÉ	204,0	98,4 %	166,8	98,4 %

Le **résultat financier** du pôle Foncière Santé au 31 décembre 2016 s'élève à (30,3) millions d'euros, contre (26,5) millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette variation s'explique essentiellement par la hausse de l'endettement liée aux acquisitions d'actifs intervenues en 2015.

La **part des participations ne donnant pas le contrôle** du pôle Foncière Santé s'élève à (29,2) millions d'euros, contre (25,6) millions d'euros en lien avec l'amélioration du résultat net. Elle correspond à la part des minoritaires (43,49 % du capital) d'Icade Santé au 31 décembre 2016.

Après prise en compte des éléments ci-dessus, le **résultat net récurrent – Foncière Santé (EPRA)** atteint 91,2 millions d'euros (1,23 euro/action) au 31 décembre 2016, contre 73,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (0,99 euro/action).

Les autres éléments ayant constitué le résultat net – part du Groupe du pôle Foncière Santé représentent une charge nette de (53,2) millions d'euros, contre (40,0) millions d'euros au 31 décembre 2015.

Ainsi, compte tenu des éléments ci-dessus, le **résultat net – part du Groupe** du pôle Foncière Santé atteint 38,0 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 33,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

2.3.4. Activité locative du pôle Foncière Santé

Le **taux d'occupation financier** à 100 % au 31 décembre 2016 est identique au 31 décembre 2015. Les cliniques ont également un taux d'occupation physique de 100 %.

La durée moyenne ferme des baux représente 8,2 ans, en baisse de 0,6 année par rapport à 2015.

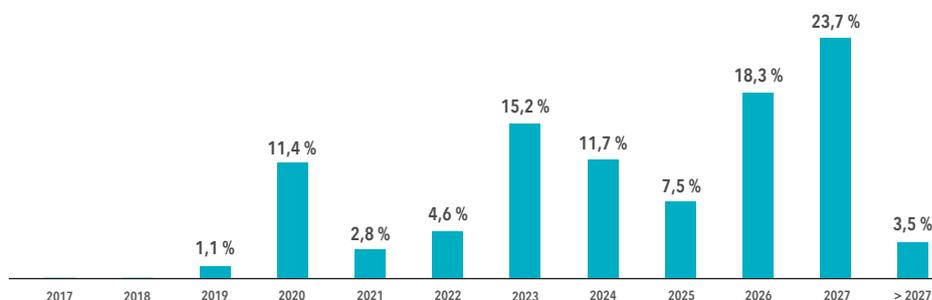
Classes d'actif	Taux d'occupation financier			Durée moyenne des baux	
	(en %) ^(a)			(en années) ^(a)	
	31/12/2016	31/12/2015	Variation à périmètre constant ^(b)	31/12/2016	31/12/2015
FONCIÈRE SANTÉ	100,0 %	100,0 %	+ 0,0 PT	8,2	8,8

(a) En quote-part de détention des actifs.

(b) Hors livraisons, acquisitions et cessions de la période.

ÉCHÉANCIER DES BAUX PAR ACTIVITÉ EN LOYERS ANNUALISÉS (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2027 et plus	Total
FONCIÈRE SANTÉ	-	-	2,3	24,1	6,0	9,8	32,2	24,8	15,9	38,7	50,1	7,3	211,0



2.3.5. Rotation des actifs Foncière Santé

2.3.5.1. Investissements

(en millions d'euros)	Acquisitions d'actifs	Opérations en développement	Autres CAPEX	Autres	Total
FONCIÈRE SANTÉ	65,7	84,6	52,2	0,7	203,2

Pour financer ses investissements sur l'exercice, le pôle Foncière Santé a eu recours à sa trésorerie propre et à des lignes de financements corporate.

Les investissements de l'exercice 2016 se sont élevés à 203,2 millions d'euros, dont 56,9 millions d'euros au titre des acquisitions constituées par un portefeuille composé de quatre établissements de moyen

séjour exploités par Ramsay Générale de Santé (n° 1 du secteur de l'hospitalisation privée en France). Il s'agit des actifs suivants :

- le centre de soins de suite et réadaptation du Chalonnais à Châtenoy-le-Royal (71) ;
- la clinique psychiatrique du Pont de Gien à Gien (45) ;
- la clinique psychiatrique Océane au Havre (76) ;
- la clinique psychiatrique Ronsard à Chambray-lès-Tours (37).

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

En complément des acquisitions ci-dessus, le pôle Foncière Santé a versé un complément de prix pour la Clinique Claude Bernard à Ermont d'un montant de 8,8 millions d'euros.

Soit un total, au titre des acquisitions, de 65,7 millions d'euros.

À cela s'ajoutent 84,6 millions d'euros au titre des dépenses de développement relatifs aux établissements suivants :

- Clinique de Domont pour un montant de 7,8 millions d'euros, livrée au second semestre 2016 ;
- Polyclinique de Courlancy à Bezannes pour un montant de 30,7 millions d'euros ;

- Polyclinique La Croix du Sud à Quint-Fonsegrives pour un montant de 28,7 millions d'euros ;
- projet Bromélia à Saint-Herblain pour un montant de 13,6 millions d'euros (dont 2,1 millions d'euros au titre de l'acquisition du terrain et 11,5 millions d'euros au titre des travaux de développement) ;
- Hôpital Privé du Grand Narbonne pour un montant de 3,8 millions d'euros correspondant au prix d'acquisition du terrain.

Enfin, des travaux sur les cliniques en exploitation pour 52,9 millions d'euros.

PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	Livraison	Exploitant	Nombre de lits et places	Loyers	Yield On Cost ^(a)	Total coût de revient	Reste à réaliser	
							Total	2017
Polyclinique de Courlancy	2018	Courlancy	458			76,7	35,7	30,0
Polyclinique Croix du Sud	2018	Capio	269			80,3	43,7	37,6
Projet Bromélia (AHO)	2018	Elsan	169			38,9	25,3	20,5
Hôpital Privé du Grand Narbonne	2019	MédiPôle	283			49,0	45,2	16,8
PROJETS LANCÉS			1 179	16,3	6,7 %	244,9	149,9	104,8

(a) YOC = Loyers factuels/Prix de revient du projet tel qu'approuvé par les instances de gouvernance d'Icade. Ce prix comprend la valeur comptable du foncier, le budget de travaux, le coût de portage financier et les éventuelles mesures d'accompagnement.

Le pôle Foncière Santé détient un pipeline de développement d'un montant de 245 millions d'euros (coût de revient des opérations). Le rendement moyen estimé de ces opérations ressort à 6,7 %.

2.3.5.2. Arbitrages

Aucune cession n'est intervenue en 2016.

2.3.6. Évolution des valorisations des actifs Foncière Santé

	JV 31/12/2015	JV 31/12/2015 des actifs cédés	Acquis. droits inclus / Travaux	Autres ^(a)	Var. à périmètre constant	JV 31/12/2016
Santé	1 735,3		114,8	0,7	173,9	2 024,7
TOTAL	1 735,3	0,0	114,8	0,7	173,9	2 024,7

(a) Comprend les droits et frais d'acquisition et la variation de valeur des actifs acquis au cours de l'année.

Le portefeuille immobilier du pôle Foncière Santé est constitué des murs de cliniques et d'établissements de santé.

La valeur globale de ce portefeuille en quote-part Icade est estimée à 2 024,7 millions d'euros hors droits au 31 décembre 2016, contre 1 735,3 millions d'euros à fin 2015, soit une augmentation de 289,4 millions d'euros qui s'explique principalement par la progression des valeurs et par l'acquisition de quatre établissements de santé et deux terrains, à hauteur de 42,1 millions d'euros (droits et frais inclus, en quote-part Icade), et par les investissements de travaux.

À périmètre constant, après (i) neutralisation des travaux de l'année d'un montant de 72,7 millions d'euros (en quote-part Icade), (ii) des acquisitions et (iii) du retraitement des droits et frais d'acquisition et de la variation de valeur des actifs acquis sur l'exercice (+ 0,7 million d'euros), la valeur du portefeuille varie de + 173,9 millions d'euros sur l'année 2016, soit + 10,0 %.

2.3.7. Liste du patrimoine

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Pôle Santé au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface (en m ²)		Surface autres (Locative)	Surface clinique MCO (Locative)	Surface clinique SSR (Locative)	Nombre lits	Date d'acquisition ⁽⁶⁾	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Exploitant
			Totale	(Locative)								
SOUS-TOTAL ÎLE-DE-FRANCE			177 371	177 371	-	156 844	20 527	2 727				
Clinique de la Muette - 46/48, rue Nicolo	Paris 16 ^e	75	4 149	4 149	-	4 149	-	80	2014	1987	56,51 %	Ramsay-GDS
Hôpital Privé Armand Brillard - 3-5, avenue Watteau	Nogent	94	13 170	13 170	-	13 170	-	250	2008	2003/2006	56,51 %	Ramsay-GDS
Centre Médico-Chirurgical de Parly II - 21, rue Moxouris	Le Chesnay	78	15 818	15 818	-	15 818	-	280	2008	1971/1997	56,51 %	Ramsay-GDS
Hôpital Privé de l'Ouest Parisien - 14, avenue Castiglione	Trappes	78	21 058	21 058	-	21 058	-	274	2008	1975/2000	56,51 %	Ramsay-GDS
Hôpital Privé Paul d'Égine - 4, avenue Marx-Dormoy	Champigny-sur- Marne	94	14 270	14 270	-	14 270	-	233	2008	2001/2007	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique Monet - 34, rue de Verdun	Champigny-sur- Marne	94	6 177	6 177	-	-	6 177	130	2011	2011	56,51 %	Ramsay-GDS
Hôpital Privé de Marne La Vallée - 33, rue Léon-Menu	Bry-sur-Marne	94	12 737	12 737	-	12 737	-	190	2010	2009	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique du Bourget - 7-7 bis, rue Rigaud	Le Bourget	93	7 893	7 893	-	-	7 893	150	2010	2007	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique du Bois d'Amour - 19, avenue Bois-d'Amour	Drancy	93	6 457	6 457	-	-	6 457	104	2009	2009	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique Pasteur - 22, rue de la Petite-Saussaie	Vitry-sur-Seine	94	6 120	6 120	-	6 120	-	109	2011	2007	56,51 %	Elsan
Clinique Saint-Louis - 1, rue Basset	Poissy	78	13 396	13 396	-	13 396	-	171	2013	2007	56,51 %	Elsan
Clinique de l'Estrée, 35, rue d'Amiens	Stains	93	26 418	26 418	-	26 418	-	368	2015	-	56,51 %	Elsan
Clinique Domont, 7, rue André-Nouet	Domont	95	3 324	3 324	-	3 324	-	28	2015	-	56,51 %	Capio Santé
Clinique Claude Bernard - 9, avenue Louis-Armand	Ermont	95	20 475	20 475	-	20 475	-	280	2014	2014	56,51 %	Capio Santé
Clinique Bercy - 9, quai de Bercy Pont	Charenton-le- Pont	94	5 909	5 909	-	5 909	-	80	2011	2005	56,51 %	Groupes régionaux
SOUS-TOTAL HAUTS-DE-FRANCE			134 417	134 417	-	129 382	5 035	1 551				
Clinique du Bon secours - 9, place de la Préfecture	Arras	62	23 269	23 269	-	23 269	-	284	2009	2007	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique de la Roseraie - 6, rue Neuve-de-l'Hôpital	Soissons	02	5 035	5 035	-	-	5 035	81	2009	2010	56,51 %	Ramsay-GDS
Hôpital Privé de Villeneuve- d'Ascq - Le Recueil, Le Haut du Recueil	Villeneuve- d'Ascq	59	23 032	23 032	-	23 032	-	225	2010	2012	56,51 %	Ramsay-GDS
Polyclinique du Parc - 48 bis, rue Henri-Barbusse	Saint-Saulve	59	17 084	17 084	-	17 084	-	174	2011	2004	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Vauban - 10, avenue Vauban	Valenciennes	59	18 410	18 410	-	18 410	-	234	2011	1999	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique de Flandre - 300, rue des Forts - Lieu-dit du Boernhol	Coudekerque	59	9 927	9 927	-	9 927	-	111	2012	2004	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Vilette - 18, Rue Parmentier	Dunkerque	59	11 434	11 434	-	11 434	-	137	2012	1991	56,51 %	Médipôle Partenaires
Hôpital Privé Saint-Claude, 1, boulevard du Docteur- Schweitzer	Saint-Quentin	02	15 947	15 947	-	15 947	-	189	2015	-	56,51 %	Elsan
Clinique Saint-Omer, 71, rue Ambroise-Paré	Saint-Omer	62	10 279	10 279	-	10 279	-	116	2015	-	56,51 %	Elsan

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Santé au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface (en m ²)		Surface autres (Locative)	Surface clinique MCO (Locative)	Surface clinique SSR (Locative)	Nombre lits	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Exploitant
			Totale	(Locative)								
SOUS-TOTAL AUVERGNE - RHÔNE-ALPES			148 771	148 771	-	148 771	-	1 630				
Centre Hospitalier Privé de la Loire - 39, boulevard de La Palle	Saint-Étienne	42	31 074	31 074	-	31 074	-	305	2013	2005	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique Pôle Santé République - 105, avenue de la République	Clermont-Ferrand	63	29 231	29 231	-	29 231	-	270	2011	2008	56,51 %	Médipôle Partenaires
Polyclinique du Beaujolais - 120, ancienne route Beaujeu	Arnas	69	14 024	14 024	-	14 024	-	101	2014	2004	56,51 %	Capio Santé
Clinique de la Sauvegarde - 480, avenue Ben-Gourion	Lyon	69	19 038	19 038	-	19 038	-	239	2014	2013	56,51 %	Capio Santé
Clinique Beaumont, rue Châtaigneraie	Beaumont	63	24 316	24 316	-	24 316	-	297	2015	-	56,51 %	Elsan
Clinique La Pergola, 75, allée des Ailes	Vichy	03	10 042	10 042	-	10 042	-	146	2015	-	56,51 %	Elsan
Centre Médico Chirurgical de Tronquières	Aurillac	15	21 046	21 046	-	21 046	-	272	2015	-	56,51 %	Elsan
SOUS-TOTAL BOURGOGNE - FRANCHE-COMTÉ			36 267	36 267	-	31 269	4 998	544				
Clinique Saint-Vincent - 40, chemin des Tilleroyes	Besançon	25	19 317	19 317	-	19 317	-	333	2014	2013	56,51 %	Capio Santé
Polyclinique du Val-de-Loire, 49, boulevard Jérôme-Trésaguet	Nevers	58	11 952	11 952	-	11 952	-	119	2015	-	56,51 %	Elsan
Centre du Chalonnais, avenue du Général-de Gaulle	Châtenoy-le-Royal	71	4 998	4 998	-	-	4 998	92	2016	-	56,51 %	Ramsay-GDS
SOUS-TOTAL BRETAGNE			68 270	68 270	-	63 251	5 019	747				
Polyclinique de Keraudren - Rue Ernestine-de-Tremaudan - ZAC de Keraudren	Brest	29	16 279	16 279	-	16 279	-	182	2010	2007	56,51 %	Elsan
Clinique de l'Elorn - 30, rue Claude-Bernard	Landerneau	29	5 019	5 019	-	-	5 019	60	2010	2010	56,51 %	Elsan
Clinique du Ter, Chemin de Kerbernès	Ploemeur	56	17 626	17 626	-	17 626	-	155	2015	-	56,51 %	Elsan
Hôpital Privé Océane, 11, rue du Docteur-Joseph-Audic	Vannes	56	29 346	29 346	-	29 346	-	350	2015	-	56,51 %	Elsan
SOUS-TOTAL CENTRE - VAL-DE-LOIRE			53 124	53 124	-	38 939	14 185	692				
Clinique de l'Archette - rue Jacques-Monod	Olivet	45	17 020	17 020	-	17 020	-	165	2007	2000	56,51 %	Elsan
Clinique St-François - 2, rue Rolland-Buthier	Mainvilliers	28	11 465	11 465	-	11 465	-	155	2007	1998/2000	56,51 %	Elsan
Clinique du Saint Cœur, 10 B, rue Honoré-de-Balzac	Vendôme	41	10 454	10 454	-	10 454	-	133	2015	-	56,51 %	Elsan
Mas du Vendômois - Lieu-dit « Sous Grand Champ »	Naveil	41	3 240	3 240	-	-	3 240	45	2011	2012	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique du Pont de Gien, rue des Coteaux-du-Giennois	Gien	45	4 903	4 903	-	-	4 903	84	2016	-	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique Ronsard, 3, rue Lainé, rue de la Thibaudière	Chambray-lès-Tours	37	6 042	6 042	-	-	6 042	110	2016	-	56,51 %	Ramsay-GDS
SOUS-TOTAL GRAND EST			21 418	21 418	-	21 418	-	281				
Clinique Majorelle - 1240, avenue Raymond-Pinchart	Nancy	54	11 729	11 729	-	11 729	-	146	2011	2006	56,51 %	Médipôle Partenaires
Centre Medico Chirurgical de Chaumont le Bois, 17, avenue des États-Unis	Chaumont	52	9 689	9 689	-	9 689	-	135	2015	-	56,51 %	Elsan
Polyclinique de Courlancy, ZAC de Bezannes	Bezannes	51	-	-	-	-	-	-	2015	-	56,51 %	Groupes régionaux
SOUS-TOTAL NORMANDIE			21 024	21 024	-	15 907	5 117	326				
Polyclinique du Parc - 20, avenue du Capitaine-Georges-Guynemer	Caen	14	15 907	15 907	-	15 907	-	227	2014	2012	56,51 %	Elsan
Clinique Océane, 514, rue Irène-Joliot-Curie	Le Havre	76	5 117	5 117	-	-	5 117	99	2016	-	56,51 %	Ramsay-GDS

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Santé au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface (en m ²)		Surface autres (Locative)	Surface clinique MCO (Locative)	Surface clinique SSR (Locative)	Nombre lits	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Exploitant
			Totale	(Locative)								
SOUS-TOTAL NOUVELLE-AQUITAINE			228 903	228 903	-	224 793	4 110	2 654				
Polyclinique de Poitiers - 1, rue de la Providence	Poitiers	86	19 631	19 631	-	19 631	-	206	2008	1990/2004	56,51 %	Elsan
Clinique Saint-Charles - 3, rue de la Providence	Poitiers	86	4 110	4 110	-	-	4 110	76	2008	1990/2004	56,51 %	Elsan
Clinique François Chenieux - 18, rue du Général-Catroux	Limoges	87	33 420	33 420	-	33 420	-	365	2012	2008	56,51 %	Elsan
Centre Clinical - 2, chemin de Fregeneuil	Soyaux	16	20 932	20 932	-	20 932	-	233	2012	2009	56,51 %	Elsan
Clinique des Cèdres - Impasse des Cèdres	Brive-la- Gaillarde	19	12 300	12 300	-	12 300	-	173	2012	2003	56,51 %	Elsan
Clinique Esquirol Saint-Hilaire - 1, rue du Docteur-Delmas	Agen	47	33 414	33 414	-	33 414	-	329	2007	Années 1970 et 1980	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Saint-Augustin - 112, avenue d'Ares	Bordeaux	33	15 919	15 919	-	15 919	-	227	2011	2007	56,51 %	Médipôle Partenaires
Polyclinique Inkermann - 84, route d'Aiffers	Niort	79	21 434	21 434	-	21 434	-	223	2011	2009	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Pasteur - 54, rue du Professeur-Pozzi	Bergerac	24	9 006	9 006	-	9 006	-	141	2011	2007	56,51 %	Médipôle Partenaires
Polyclinique Jean Vilar - Avenue Maryse-Bastie	Bruges	33	16 982	16 982	-	16 982	-	214	2012	2009	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique de l'Atlantique - 26, rue du Moulin-des-Justices	Puilboreau	17	10 726	10 726	-	10 726	-	100	2014	2011	56,51 %	Capio Santé
Clinique Les Chênes - rue Chantemerle, lieu-dit « Capit »	Aire-sur-l'Adour	40	9 284	9 284	-	9 284	-	93	2007	1977-1978	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique Marzet - 42, boulevard Alsace-Lorraine	Pau	64	16 329	16 329	-	16 329	-	192	2007	1973 à 1999	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique Richelieu - 22, rue Montlouis	Saintes	17	5 416	5 416	-	5 416	-	82	2011	2004	56,51 %	Groupes régionaux
SOUS-TOTAL OCCITANIE			275 785	275 785	-	255 656	20 129	3 300				
Clinique de l'Occitanie - 20, avenue Bernard-IV	Muret	31	18 475	18 475	-	18 475	-	170	2008	1973	56,51 %	Elsan
Clinique du Pont de Chaume - 330, avenue Marcel-Unal	Montauban	82	28 544	28 544	-	28 544	-	248	2011	2006	56,51 %	Elsan
Clinique Toulouse-Lautrec, 2, rue Jacques-Monod	Albi	81	11 948	11 948	-	11 948	-	179	2015	-	56,51 %	Elsan
Clinique Claude Bernard - 1, rue du Père-Colombier	Albi	81	26 023	26 023	-	26 023	-	301	2015	-	56,51 %	Médipôle Partenaires
Polyclinique du Sidobre, Chemin de Saint-Hippolyte	Castres	81	12 063	12 063	-	12 063	-	168	2015	-	56,51 %	Elsan
Polyclinique de Gascogne, 55, avenue Sambre-et-Meuse	Auch	32	7 514	7 514	-	7 514	-	111	2015	-	56,51 %	Elsan
Clinique Ambroise Paré - 387, route Saint-Simon	Toulouse	31	17 213	17 213	-	17 213	-	222	2011	2004	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Saint-Pierre - 169, avenue de Prades	Perpignan	66	16 142	16 142	-	16 142	-	266	2014	2001	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Saint-Michel - 25-27, avenue Louis Prat	Prades	66	5 127	5 127	-	5 127	-	65	2014	1997	56,51 %	Médipôle Partenaires
Centre de soins Le Floride - Avenue Thalassa	Le Barcarès	66	5 342	5 342	-	-	5 342	107	2014	1989	56,51 %	Médipôle Partenaires
Hôpital privé du Grand Narbonne	Montredon-des- Corbières	11	-	-	-	-	-	-	2016	-	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique du Parc - 50, rue Émile-Combes	Castelnau-le-Lez	34	21 472	21 472	-	21 472	-	206	2012	2010	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique Saint-Clément - 115, avenue Saint-Sauveur-du-Pin	Saint-Clément- de-Rivière	34	6 213	6 213	-	-	6 213	89	2012	2005	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique du Pic Saint-Loup - 96, avenue Saint-Sauveur-du-Pin	Saint-Clément- de-Rivière	34	3 559	3 559	-	-	3 559	62	2012	2005	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique de l'Union - boulevard de Ratalens	Saint-Jean	31	34 343	34 343	-	34 343	-	392	2013	2006	56,51 %	Ramsay-GDS

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Foncières

Pôle Santé au 31 décembre 2016	Ville	Dpt	Surface (en m ²)		Surface autres (Locative)	Surface clinique MCO (Locative)	Surface clinique SSR (Locative)	Nombre lits	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	Exploitant
			Totale	(Locative)								
Centre Le Marquisat - boulevard de Ratalens	Saint-Jean	31	5 015	5 015	-	-	5 015	106	2013	1991	56,51 %	Ramsay-GDS
Clinique Les Cèdres - Château d'Alliez	Cornebarrieu	31	56 792	56 792	-	56 792	-	608	2014	2012	56,51 %	Capio Santé
Polyclinique La croix du Sud, chemin de la Rebaute	Quint- Fonsegrives	31	-	-	-	-	-	-	2015	-	56,51 %	Capio Santé
SOUS-TOTAL PAYS-DE-LA-LOIRE			145 695	145 695	-	137 126	8 569	1 550				
Polyclinique de l'Atlantique - rue Claude-Bernard	Saint-Herblain	44	32 506	32 506	-	32 506	-	309	2008	1993/2002	56,51 %	Elsan
Clinique Brétéché	Nantes	44	17 756	17 756	-	17 756	-	180	2009	2004/2007	56,51 %	Elsan
Maison de convalescence Roz Arvor - 2, rue du Fort	Nantes	44	6 653	6 653	-	-	6 653	95	2008	1989/1996	56,51 %	Elsan
Stoa - Bromelia	Saint-Herblain	44	-	-	-	-	-	-	2016	-	56,51 %	Elsan
Pôle Santé Sud - 28, rue de Guetteloup	Le Mans	72	40 786	40 786	-	40 786	-	472	2012	2006	56,51 %	Elsan
Clinique Saint-Charles - 11, boulevard René-Levesque	La Roche-sur-Yon	85	17 974	17 974	-	17 974	-	210	2008	1988/2004	56,51 %	Groupes régionaux
Polyclinique du Maine - 4, avenue des Français-Libres	Laval	53	13 679	13 679	-	13 679	-	154	2008	1987/1994	56,51 %	Groupes régionaux
Terrain PSO - Clinique du Val-d'Olonne	Olonne	85	14 425	14 425	-	14 425	-	90	2008	2009	56,51 %	Groupes régionaux
Clinique de convalescence Centre Vendée - 5, rue de la Grotte	Les Essarts	85	1 916	1 916	-	-	1 916	40	2008	1987/1988	56,51 %	Groupes régionaux
SOUS-TOTAL PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR			55 904	55 904	-	55 904	-	771				
Clinique du Cap d'Or - 1361, avenue des Anciens-Combattants-Français- d'Indochine	La Seyne-sur- Mer	83	6 454	6 454	-	6 454	-	100	2011	2009	56,51 %	Médipôle Partenaires
Polyclinique les Fleurs - Quartier Quiez	Ollioules	83	12 870	12 870	-	12 870	-	243	2012	2007	56,51 %	Médipôle Partenaires
Clinique Fontvert Avignon Nord - 235, avenue Louis-Pasteur	Sorgues	84	8 726	8 726	-	8 726	-	76	2014	2012	56,51 %	Capio Santé
Clinique Bouchard, 77, rue du Docteur-Escat	Marseille	13	14 249	14 249	-	14 249	-	177	2015	-	56,51 %	Elsan
Centre Chirurgical Montagard, 23, boulevard Gambetta	Avignon	84	3 206	3 206	-	3 206	-	55	2015	-	56,51 %	Elsan
Polyclinique Notre Dame, 345, avenue Pierre-Brossolette	Draguignan	83	10 399	10 399	-	10 399	-	120	2015	-	56,51 %	Elsan
TOTAL GÉNÉRAL			1 366 949	1 366 949	-	1 279 260	87 689	16 773				

3. Métier Promotion

Implantations sur le territoire national

NOUVELLE CALÉDONIE

MARTINIQUE

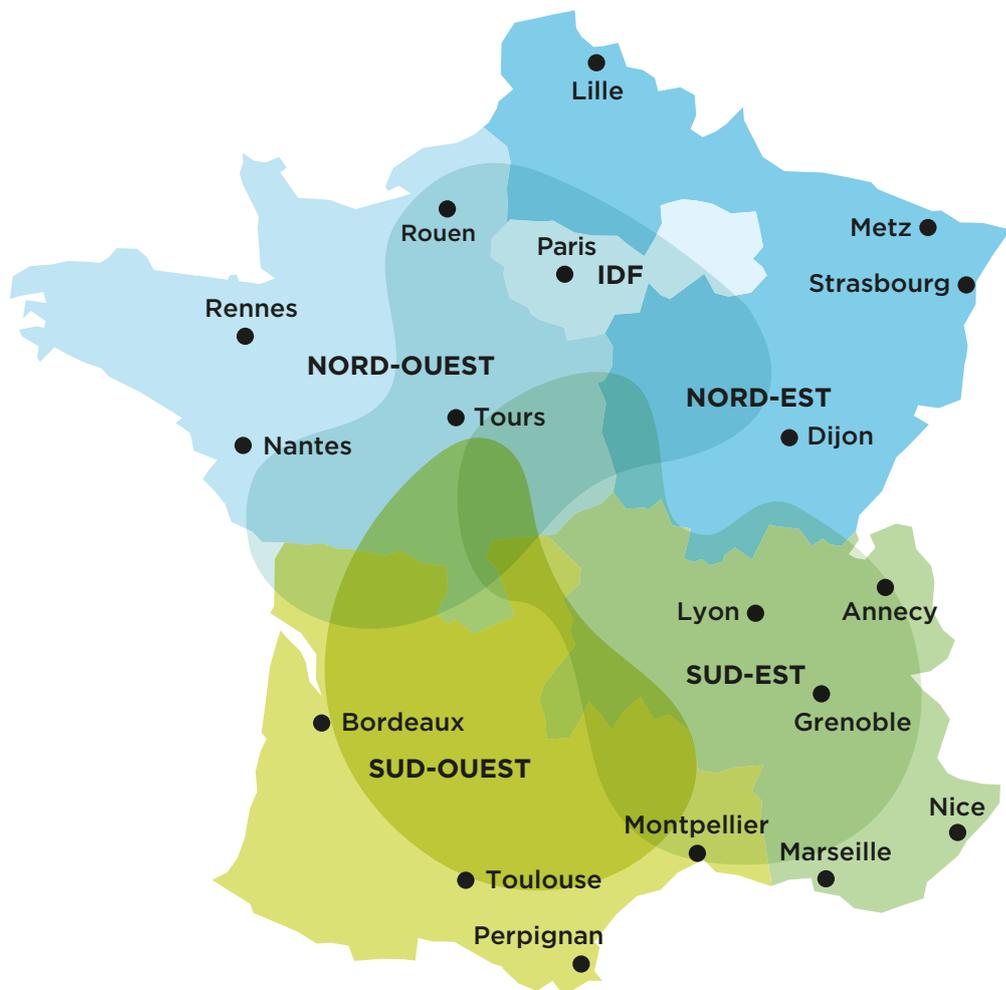
Fort-de-France

GUYANE

GUADELOUPE

RÉUNION

Saint-Denis



3.1. Compte de résultat et indicateurs de performance

Le pôle promotion regroupe les activités de promotion Résidentiel pour 68,7 % de son chiffre d'affaires IFRS, Tertiaire pour 16,0 %, et des Équipements publics et Santé pour 13,3 %. Le pôle Promotion exerce par ailleurs une activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour 2,0 % de son chiffre d'affaires IFRS.

Le chiffre d'affaires IFRS 2016 du pôle Promotion est en hausse de 3,1 % par rapport à 2015 portée par la croissance du chiffre d'affaires Tertiaire.

En lien avec la croissance du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts de structure, le résultat opérationnel IFRS ressort à 40,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 37,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, et le résultat net part du Groupe à 20,8 millions d'euros, en hausse de 8,9 % par rapport à 2015.

3.1.1. Compte de résultat synthétique et contribution au cash-flow net courant

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES	913,1		913,1	885,4		885,4
Produits des activités opérationnelles	917,9		917,9	888,7		888,7
Achats consommés	(744,9)		(744,9)	(717,8)		(717,8)
Services extérieurs	(55,0)		(55,0)	(60,0)		(60,0)
Impôts, taxes et versements assimilés	(4,5)		(4,5)	(5,5)		(5,5)
Charges de personnel, intéressement et participation	(71,3)		(71,3)	(63,5)		(63,5)
Autres charges liées à l'activité	(10,3)		(10,3)	(11,4)		(11,4)
Charges des activités opérationnelles	(886,0)		(886,0)	(858,1)		(858,1)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	31,9		31,9	30,6		30,6
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(1,3)	(1,3)		(1,4)	(1,4)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants		(1,4)	(1,4)		(0,4)	(0,4)
Résultat sur cessions		(0,1)	(0,1)		(0,6)	(0,6)
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	11,6	0,1	11,6	9,3	0,3	9,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	43,4	(2,7)	40,7	39,9	(2,0)	37,9
Coût de l'endettement brut	-	-	-	(0,1)		(0,1)
Produits nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	0,5		0,5	0,6		0,6
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	0,4		0,4	0,5		0,5
Autres produits et charges financiers	0,4	-	0,4	0,2	-	0,2
RÉSULTAT FINANCIER	0,8	0,0	0,8	0,8	-	0,8
Impôts sur les résultats	(19,9)	0,9	(19,0)	(18,6)	0,8	(17,8)
RÉSULTAT NET	24,3	(1,8)	22,5	22,1	(1,3)	20,8
Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle	2,0	(0,3)	1,7	1,8	(0,0)	1,8
RÉSULTAT NET : PART DU GROUPE	22,2	(1,4)	20,8	20,3	(1,3)	19,1

L'application de la norme IFRS 11 sur les coentreprises ne permet pas de refléter complètement l'activité de Promotion.

En effet, la norme IFRS 11 impose la comptabilisation des coentreprises par mise en équivalence. Par conséquent, les tableaux d'indicateurs financiers ci-dessous présentent le passage entre la présentation comptable et la présentation économique.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Promotion

Les indicateurs financiers commentés ci-dessous prennent donc en compte les coentreprises en intégration proportionnelle (présentation économique).

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015			Évolution
	Total Promotion	Promotion Logement	Promotion Tertiaire	Total Promotion	Promotion Logement	Promotion Tertiaire	Total Promotion
Chiffre d'affaires économique							
Information sectorielle IFRS	913,1	627,6	285,5	885,4	647,2	238,3	
Coentreprises ^(a)	91,8	38,9	53,0	70,1	49,6	20,5	
CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE	1 005,0	666,5	338,5	955,5	696,8	258,7	5,2 %
Résultat opérationnel économique							
Information sectorielle IFRS	40,7	23,9	16,8	37,9	33,6	4,3	
Annulation du résultat IFRS de mise en équivalence des coentreprises	(11,4)	(3,1)	(8,3)	(8,8)	(6,0)	(2,9)	
Résultat opérationnel des coentreprises ^(a)	11,5	3,2	8,3	9,1	6,1	3,0	
Retraitement ^(b)	14,8	7,1	7,7	14,9	9,8	5,1	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ÉCONOMIQUE COURANT	55,6	31,1	24,5	53,0	43,5	9,6	4,9 %
TAUX DE MARGÉ ÉCONOMIQUE COURANT (RO/CA)	5,5 %	4,7 %	7,2 %	5,5 %	6,2 %	3,6 %	

(a) Retraitement des impacts IFRS 11.

(b) Retraitement des éléments non courants, des charges de redevance de marque et de coûts de holding.

3.1.2. Rendement des capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net - part du Groupe	20,8	19,1
Fonds propres moyens alloués ^(a)	339,5	437,1
RENDEMENT DES CAPITAUX PROPRES	6,1 %	4,4 %

(a) Valeur moyenne pondérée sur la période des capitaux propres part du Groupe avant élimination des titres et hors résultat.

Au 31 décembre 2016, le rendement des capitaux propres s'élève à 6,1 %, en progression par rapport à l'année précédente, résultant de l'amélioration du résultat net part du Groupe et de la baisse des capitaux propres alloués à la promotion. Icade Promotion a ainsi procédé, fin 2016, et à l'instar du versement de fin 2015, au versement d'un dividende exceptionnel de 100 millions d'euros à son actionnaire unique Icade SA.

3.1.3. Backlog Promotion et Carnet de commandes

Le backlog représente le chiffre d'affaires signé (hors taxes) non encore comptabilisé sur les opérations de promotion compte tenu de l'avancement et des réservations signées (hors taxes).

Le carnet de commandes représente les contrats de service hors taxes signés et non encore produits.

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Total	Île-de-France	Régions	Total	Île-de-France	Régions
Promotion Logement (inclus lotissement)	1 058,2	392,2	666,0	834,1	271,1	563,0
Promotion Tertiaire	366,9	167,6	199,3	417,6	143,1	274,5
Promotion Équipements publics et Santé	142,2	-	142,2	228,6	28,4	200,2
Carnet de commandes AMO-Services	29,7	19,0	10,7	28,1	23,6	4,5
TOTAL	1 597,0	578,8	1 018,2	1 508,4	466,2	1 042,2
Part dans le total	100,0 %	36,2 %	63,8 %	100,0 %	30,9 %	69,1 %

Le backlog total du pôle Promotion s'élève à 1 597,0 millions d'euros, contre 1 508,4 millions d'euros au 31 décembre 2015, en augmentation de 5,9 %.

Cette évolution s'analyse comme suit :

■ une augmentation importante du backlog « Promotion Logement » de 26,9 %, en lien avec la hausse des réservations constatée tout au long de l'année 2016 ;

■ une diminution de 12,1 % du backlog « Promotion Tertiaire », expliquée par l'avancement des chantiers des nombreuses opérations signées en 2015, en partie renouvelé par les signatures de l'année 2016 :

– à Lyon avec :

• AEW Europe SGP, intervenant pour le compte de la SCPI Fructifonds Immobilier, signature d'une VEFA pour l'immeuble de bureau Oxaya, situé dans le quartier nord de Gerland et dont la livraison est prévue début 2018,

- Héracles Investissement, signature d'une VEFA pour l'immeuble UnitY de 2 774 m² et 11 locaux commerciaux, en pied des immeubles de l'ensemble Ynfluences Square, au sein de la ZAC de Lyon Confluence,
- BNP Paribas Diversipierre, signature d'une promesse de VEFA portant sur l'immeuble de bureaux Karre (9 800 m²), situé au cœur du pôle multimodal du Carré de Soie (Grand Lyon),
- à Bordeaux avec :
 - PFO2, dont le gérant est Perial Asset Management, signature d'une VEFA pour l'immeuble de bureaux Sémaphore de 5 044 m², situé aux bassins à flot,
- à Paris avec :
 - ACM Vie, signature d'une VEFA pour l'immeuble Twist représentant 10 344 m² de bureaux, sur la ZAC Clichy Batignolles (lot N5) ;

- une diminution de 37,8 % du backlog « Promotion Équipements publics et Santé », liée au faible renouvellement, cette année, des contrats de promotion pour cette activité ;
- le carnet de commandes AMO-Services progresse de 5,7 %, en lien avec l'intégration de l'équipe de maîtrise d'œuvre déléguée en charge des travaux du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire.

3.1.4. Valorisation des sociétés de promotion

Les méthodes de valorisation utilisées par l'expert indépendant en charge de la valorisation d'Icade Promotion sont développées dans l'annexe aux états financiers consolidés, partie 4.4 « Tests de perte de valeur et plus-values latentes sur le patrimoine immobilier et les sociétés de promotion » de la note 4 « Patrimoine et juste valeur ».

La valeur d'Icade Promotion au 31 décembre 2016 se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeur d'entreprise	424,0	319,1
Endettement net ^(a)	53,2	(113,0)
Provisions et intérêts minoritaires ^(a)	43,2	40,5
VALEUR DES TITRES DES SOCIÉTÉS EN INTÉGRATION GLOBALE	327,6	391,6
VALEUR DES TITRES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	58,2	68,4
VALEUR GLOBALE DES TITRES DES SOCIÉTÉS	385,8	460,0
Valeur d'entreprise des sociétés en intégration globale	424,0	319,1
Valeur d'entreprise des sociétés mises en équivalence	89,8	94,2
VALEUR D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS DE PROMOTION	513,8	413,3

(a) Le signe négatif est un actif net, le signe positif est un passif net.

La valeur d'entreprise des sociétés de promotion au 31 décembre 2016 (y compris la valeur d'entreprise des sociétés mises en équivalence) est en hausse significative par rapport au 31 décembre 2015. Cette hausse résulte essentiellement d'un effet lié à l'amélioration du plan d'affaires

de l'activité de promotion, qui tient compte de la bonne orientation du cycle de marché de la promotion en France, une amélioration du niveau de rentabilité conforme à ses pairs sur l'horizon du plan stratégique assortie d'une augmentation du portefeuille de projets potentiels.

3.2. Promotion Logement

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Évolution
Chiffre d'affaires économique	666,5	696,8	(4,4) %
Résultat opérationnel économique courant	31,1	43,5	(28,5) %
TAUX DE MARGE ÉCONOMIQUE COURANT (RO/CA)	4,7 %	6,2 %	

Contexte de marché (source : FPI, SOEs, CGDD)

La reprise amorcée fin 2015 s'est poursuivie et le bilan au troisième trimestre 2016 est d'ores et déjà très positif. Les ventes totales de logements neufs du troisième trimestre 2016 s'élèvent à 31 824 logements (dont 4 997 vendus en bloc et 1 250 résidences services). Elles enregistrent une nouvelle hausse de 25,1 % par rapport au troisième trimestre 2015 (25 436 logements). C'est le huitième trimestre de hausse de cet indicateur, initiée fin 2014 avec la mise en place du dispositif Pinel. Cette dynamique concerne tous les secteurs : les ventes au détail (+ 27,6 %), les ventes en bloc (+ 13,8 %) et les ventes de résidences avec services (+ 25 %).

Dans un contexte favorable avec le maintien du dispositif Pinel, les ventes aux investisseurs ont progressé de 27,2 % sur un an avec 13 860 unités (vs 10 899 au troisième trimestre 2015).

Les ventes aux accédants ont, quant à elles, augmenté de 28,1 % sur un an avec 11 717 unités (vs 9 147 au troisième trimestre 2015) avec la baisse

des taux d'intérêt (en moyenne à 1,31 % hors assurance), la durée des prêts allongée (la part des prêts d'une durée supérieure à 25 ans est passée à 33 % en 2016) et le renforcement du prêt à taux zéro.

La dynamique des mises en vente est également positive, mais dans une moindre mesure que les ventes (+ 4,5 %) avec 19 847 logements mis en vente au troisième trimestre 2016 (vs 18 987 au troisième trimestre 2015).

Sur les trois premiers trimestres 2016, la progression est de 13,9 % par rapport à la même période en 2016.

L'en-cours des logements proposés à la vente au troisième trimestre 2016 à 94 110 unités (dont 88 083 appartements) reste stable en volume ((0,6) % en 12 mois). Cette offre commerciale du troisième trimestre 2016 est composée de 48 % de logements en projet, 44 % de logements en cours de construction et 8 % de logements livrés.

Le ratio en-cours/ventes, qui mesure le délai moyen d'écoulement de l'en-cours, est ramené à 10,1 mois théoriques de commercialisation (vs 12,4 mois au troisième trimestre 2015 et 14 mois en 2014).

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE
Métier Promotion

Le prix de vente moyen au niveau national progresse de 3,4 % depuis le troisième trimestre 2015 (+ 4,9 % pour l'Île-de-France et 2,9 % pour les régions).

Sur la France entière, 453 200 autorisations de construire ont été délivrées en 2016, soit une augmentation de + 14,2 % par rapport à la même période de 2015. Les logements collectifs tirent toujours le secteur avec une hausse des permis de construire de 19 % sur un an. Les marchés les plus dynamiques (Mises en chantier) ont été les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur (+ 22,9 %), Occitanie (+ 17,2 %), Bretagne (+ 15,5 %) et Île-de-France (+ 12,7 %). Deux marchés sont en recul, le Grand-Est ((2,9) %) et la région Normandie ((1,3) %).

Avec 376 500 logements mis en chantier sur les 12 derniers mois, le rythme de démarrage des travaux est en augmentation de 10,41 % par rapport aux 12 mois précédents.

L'accélération des réservations et des ventes du pôle Promotion en résidentiel, liée à la reprise du marché ne se traduit pas encore dans le chiffre d'affaires du pôle Promotion Logement qui s'élève à 666,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, en repli de 4,3 % par rapport à 2015.

Cette variation s'explique par une proportion plus significative que l'année précédente d'opérations en démarrage de travaux moins contributives au chiffre d'affaires, accentuée par un effet de base défavorable lié à la forte contribution de l'opération d'envergure Paris Nord-Est MacDonald (1 126 logements) livrée en juillet 2015.

Les indicateurs d'activité, en forte hausse sur l'année 2016 (portefeuille foncier, réservations, backlog), auront un impact très positif sur le chiffre d'affaires 2017 pour cette activité.

Le résultat opérationnel économique de l'activité Promotion Logement ressort logiquement en baisse à 31,1 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 43,5 millions d'euros au 31 décembre de l'année précédente.

L'année 2016 confirme le redémarrage du marché immobilier résidentiel, toujours tiré par l'investissement particuliers locatif (Dispositif Pinel renouvelé jusqu'au 31 décembre 2017) et par les accédants à la propriété bénéficiaires du prêt à taux zéro (PTZ) et de la mise en place des quartiers prioritaires de ville (QPV).

La vente aux bailleurs sociaux est stable. Celle des autres investisseurs institutionnels progresse fortement cette année pour Icade.

Le contexte des taux d'intérêt extrêmement bas, et en baisse constante sur l'année participe fortement à la solvabilité des acquéreurs.

Les prix du neuf sont quasi stables, mais masquent des disparités importantes selon les régions.

Selon les données disponibles de la Fédération des Promoteurs Immobiliers, il est attendu près de 145 000 logements neufs vendus sur l'année 2016 (102 888 logements vendus sur neuf mois au 30 septembre 2016), ce qui constituerait un record pour la promotion de logements neufs en France. Les mises en chantier étaient en hausse de 6 % sur les neuf premiers mois de 2016 (par rapport aux neuf premiers mois de 2015).

PRINCIPAUX INDICATEURS PHYSIQUES AU 31 DÉCEMBRE 2016

	31/12/2016	31/12/2015	Variation
MISE EN COMMERCIALISATION			
Île-de-France	1 931	1 583	22,0 %
Régions	3 359	3 348	0,3 %
TOTAL LOTS (en unités)^(a)	5 290	4 931	7,3 %
Île-de-France	423,6	346,0	22,4 %
Régions	600,6	650,4	(7,7) %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES (potentiel en M€)	1 024,2	996,4	2,8 %
LANCEMENT D'OPÉRATIONS			
Île-de-France	1 391	1 012	37,5 %
Régions	3 735	3 626	3,0 %
TOTAL LOTS (EN UNITÉS)	5 126	4 638	10,5 %
Île-de-France	293,5	216,2	35,8 %
Régions	681,6	735,4	(7,3) %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES (potentiel en M€)	975,1	951,6	2,5 %
RÉSERVATIONS			
Réservations de logements (en unités)	5 665	3 999	41,7 %
Réservations de logements (en M€, TTC)	1 114,8	839,3	32,8 %
Taux de désistement logements (en %)	14 %	23 %	(37,7) %
PRIX MOYEN DE VENTE ET SURFACE MOYENNE SUR LA BASE DES RÉSERVATIONS			
Prix moyen TTC au m ² habitable (en €/m ²)	3 671	3 641	0,8 %
Budget moyen TTC par logement (en k€)	198,0	210,0	(5,7) %
Surface moyenne par logement (en m ²)	54,0	57,6	(6,3) %

(a) Les unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalents logements (pour les programmes mixtes) d'un programme donné. Le nombre d'unités des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activités, commerces, bureaux) à la surface moyenne des logements calculés à partir de la référence du 31 décembre de l'année précédente.

RÉPARTITION DES RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE DE CLIENT

	31/12/2016	31/12/2015
Investisseurs institutionnels sociaux (ESH) - bailleurs sociaux	21,9 %	21,6 %
Investisseurs institutionnels	17,5 %	10,0 %
Investisseurs personnes physiques	39,7 %	42,6 %
Accédants	20,9 %	25,8 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Les réservations nettes de logements réalisées par Icade au 31 décembre 2016 progressent de 41,7 % en volume par rapport à l'année précédente, pour atteindre 5 665 réservations, et augmentent de 32,8 % en valeur, représentant le niveau record de performance commercial du pôle Promotion.

La distorsion entre l'évolution en montant et en volume s'explique par un prix moyen au lot inférieur à celui de l'année précédente en raison de la commercialisation de logements plus compactes (surface moyenne de 54 m² en 2016 contre 57,6 m² en 2015) et d'un niveau plus soutenu de réservations faites par les bailleurs professionnels (dont le prix de vente unitaire est sensiblement inférieur).

Accompagnant la reprise du marché immobilier, le taux d'écoulement du stock commercial s'est accéléré passant de 7,2 % au 31 décembre 2015 à 10,3 % à fin 2016. Par ailleurs, le taux de désistement des réservataires a fortement diminué (14 % au 31 décembre 2016, contre 23 % à fin 2015).

Dans le prolongement de la tendance observée au premier semestre 2016, les réservations réalisées auprès des investisseurs institutionnels sont en progression et représentent 39,4 % des réservations totales enregistrées au 31 décembre 2016, contre 31,6 % à la même période de l'année précédente. Concernant les particuliers, la proportion des investisseurs

ayant recourt au dispositif Pinel continue à être prépondérante. Le nombre de réservations des primo-accédants augmente également sous l'effet des nouvelles mesures gouvernementales d'accompagnement (PTZ notamment).

Le niveau de stock achevé invendu est maîtrisé, il s'élève à 30 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 37 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le niveau moyen de précommercialisation des opérations constaté au lancement des travaux est élevé (67 % en moyenne).

Portefeuille foncier

Le portefeuille foncier des logements et lots à bâtir s'élève à 10 449 lots pour un chiffre d'affaires potentiel de 2,2 milliards d'euros, soit une progression de 28 % en valeur par rapport au 31 décembre 2015 (8 153 lots pour 1,7 milliard d'euros). Cette progression traduit l'accélération de la stratégie de développement mise en œuvre par le pôle Promotion, et son nouveau management, depuis le début de l'année 2016, dans le cadre du nouveau plan stratégique.

3.3. Promotion Tertiaire

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Évolution
Chiffre d'affaires économique	338,5	258,7	30,9 %
Résultat opérationnel économique courant	24,5	9,6	155,3 %
TAUX DE MARGE ÉCONOMIQUE COURANT (RO/CA)	7,2 %	3,6 %	

Activité Équipements publics et Santé

Le chiffre d'affaires 2016 de l'activité de promotion « Équipements publics et Santé » augmente de 14,1 % pour s'établir à 121,2 millions d'euros.

Le lancement des travaux de la Gare TGV « Montpellier-Sud de France » fin 2015 et l'avancement de l'important chantier du « Pôle Hospitalier Privé de Nouméa » contribuent significativement à l'amélioration du chiffre d'affaires de cette activité sur l'année 2016.

Au 31 décembre 2016, le portefeuille de projets dans le domaine de la Promotion « Équipements publics et Santé » correspond à 202 314 m² (245 036 m² au 31 décembre 2015) de projets, dont 96 694 m² en cours de travaux. Le portefeuille de projets pour cette activité est exclusivement situé en régions et dans les DOM-TOM. Les livraisons de l'année représentent 34 599 m².

L'abandon du projet du nouveau stade pour la Fédération française de rugby est sans impact pour Icade.

Activité Tertiaire et Commerces

Au 31 décembre 2016, le chiffre d'affaires de l'activité de promotion de bureaux et de commerces s'établit à 199 millions d'euros, contre 133,5 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette croissance de 49,1 % est principalement imputable aux nombreuses signatures actées durant

l'année 2015 et contribuant significativement au chiffre d'affaires sur l'année 2016.

Au 31 décembre 2016, Icade Promotion dispose d'un portefeuille de projets dans le domaine de la Promotion Tertiaire et Commerces d'environ 507 657 m² (contre 769 443 m² au 31 décembre 2015), dont 165 840 m² de projets en cours de réalisation. Le pôle Promotion a lancé les travaux des opérations Twist (10 400 m²) et Thémis (10 655 m²) situées sur la ZAC de Clichy Batignolles à Paris et de l'immeuble Oxaya (7 200 m²) situé dans le quartier de Gerland à Lyon. Sur l'année 2016, les livraisons représentent 26 732 m².

Les opérations en blanc représentent un engagement de 128,1 millions d'euros au 31 décembre 2016, en baisse sensible par rapport au 31 décembre 2015 (201,4 millions d'euros), principalement lié à signature de la VEFA pour l'immeuble Twist, sur la ZAC de Clichy Batignolles (lot N5) à Paris.

Assistance à maîtrise d'ouvrage

L'activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage concerne les contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'études réalisés pour les clients des secteurs Équipements publics et Santé, Tertiaire et Commerces.

En 2016, le chiffre d'affaires de cette activité s'élève à 18,3 millions d'euros.

Besoin en fonds de roulement et endettement

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015 retraité			Variation
	IFRS	Reclassement des coentreprises	Total	IFRS	Reclassement des coentreprises	Total	
Promotion Logement	215,0	28,0	243,0	198,2	22,4	220,6	22,4
Promotion Tertiaire	92,0	15,4	107,4	36,7	13,5	50,2	57,2
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ^(a)	307,0	43,4	350,4	234,9	35,8	270,7	79,7
ENDETTEMENT NET ^(b)	53,2	30,7	83,9	(113,1)	25,0	(88,1)	172,0

(a) Le BFR inclut désormais les créances et dettes d'impôt société.

(b) Le signe négatif est un actif net, le signe positif est un passif net.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 79,7 millions d'euros depuis le début de l'exercice 2016 pour s'établir à 350,4 millions d'euros.

Le BFR du Tertiaire augmente à 57,2 millions d'euros sous l'effet de la mise en chantier d'importantes opérations.

Le BFR du résidentiel augmente également de 22,4 millions d'euros en raison du redémarrage de l'activité constaté à travers l'augmentation importante du backlog et les perspectives de chiffre d'affaires 2017.

La trésorerie nette du pôle Promotion s'élève à (83,9) millions d'euros, en diminution de 172 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015, sous l'effet de l'accroissement du BFR et le versement de 120,5 millions d'euros de dividendes au cours de l'année 2016.

3.4. Position concurrentielle activité Promotion

Icade est un promoteur national qui intervient sur tout le territoire français grâce à un maillage opérationnel de 19 implantations locales. Icade contribue activement à l'aménagement et au développement du tissu résidentiel, tertiaire et public des villes et des régions.

Sur le segment Tertiaire, Icade développe les synergies de ses activités de promoteur avec son pôle Foncière, tout en continuant de développer

des opérations pour ses clients usuels (investisseurs et comptes propres). Icade Promotion peut intervenir sur tous les produits, il est principalement positionné sur des projets « centraux », des projets de grandes tailles, complexes et/ou mixtes.

Icade Promotion est un des leaders dans le domaine de la construction d'établissements publics (enseignement, espaces culturels, commissariats) ou de santé (hôpitaux, cliniques privées, EHPAD). Cette activité s'exerce soit dans le cadre de contrats, de VEFA ou de CPI pour le compte de l'État ou des collectivités territoriales ou par voie de contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Icade réalise également de grands équipements publics via des contrats de partenariats public privé (PPP).

Sur le segment résidentiel, Icade Promotion est présent via une distribution commerciale auprès d'institutionnels (ESH, SCPI, OPCI et FLI), d'accédants ou d'investisseurs particuliers. Positionné en entrée et milieu de gamme, Icade Promotion développe également des résidences gérées pour les étudiants ou les seniors ou encore des produits innovants tels que le concept d'habitat partagé BiHome.

Icade : 1^{er} promoteur français sur le tertiaire et 6^e promoteur sur le résidentiel et parmi les promoteurs les mieux notés en RSE par le GRESB en 2016.

Depuis 2006, Icade a réalisé en moyenne 100 000 m²/an sur le marché des bureaux, un portefeuille foncier résidentiel de plus de 2,2 milliards d'euros.

CHIFFRES D'AFFAIRES 2016 EN PROMOTION DES PRINCIPAUX ACTEURS (en millions d'euros)

Promoteurs	2016	2015	2014	2013
Nexity ⁽¹⁾	2 574	2 541	2 100	2 285
Bouygues Immobilier	2 568	2 304	2 775	2 510
Altarea Cogedim ⁽²⁾	1 370	1 012	822	883
Kaufman & Broad ⁽³⁾	1 238	1 063	1 083	1 026
Icade Promotion	1 055	955	1 245	1 091
Eiffage Immobilier	768	743	740	662
Vinci Immobilier	774	707	587	816

(1) Chiffres d'affaires Immobilier résidentiel et Immobilier d'entreprise.

(2) Chiffre d'affaires Logement et Bureau.

(3) Résultats du 1^{er} décembre 2015 au 30 novembre 2016.

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Résultat des activités abandonnées

Promotion Logement

Le secteur résidentiel d'Icade représente 66 % de son chiffre d'affaires IFRS.

Sur ce marché, de nombreux acteurs interviennent au niveau national et régional. Icade se situe à la cinquième place des réservations de logements. Le tableau suivant montre le nombre de réservations des principaux promoteurs logement sur les quatre dernières années :

Promoteurs Logement	2016	2015	2014	2013
Nexity ⁽¹⁾	18 890	14 235	12 562	12 322
Bouygues Immobilier ⁽²⁾	13 866	12 195	11 776	10 963
Altea Cogedim	10 011	6 011	4 526	3 732
Kaufman & Broad ⁽³⁾	8 017	6 901	5 871	5 379
Icade Promotion ⁽⁴⁾	5 665	3 999	3 912	3 605
Vinci Immobilier	5 485	4 189	3 321	2 823
Eiffage Immobilier	4 134	3 671	3 395	3 267

(1) Nombre de réservations de logements et de lotissements en France et à l'international.

(2) Nombre de réservations de logements en France et à l'international.

(3) Résultats du 1^{er} décembre 2015 au 30 novembre 2016.

(4) Nombre de réservations de logements et de lots de terrains à bâtir.

Source : Données publiées par les Sociétés

Promotion Tertiaire

Le secteur du tertiaire Bureaux et Commerces d'Icade représente 20 % de son chiffre d'affaires IFRS.

Cette activité est en concurrence avec les opérateurs immobiliers les plus importants que sont Bouygues immobilier, Nexity, BNP Paribas Real Estate, Altea Cogedim, Linkcity (Bouygues construction).

Le secteur des Équipements publics et Santé d'Icade représente 13 % de son chiffre d'affaires IFRS.

L'activité Partenariat Public et Santé (PPS) concerne le montage et la réalisation immobilière d'équipements publics ou privés, les principaux domaines étant la Santé (Hôpitaux, cliniques, EHPAD, EHPA) et l'enseignement (lycées, universités, écoles privées et recherche). Les opérations sont réalisées soit en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), soit en contrats de promotion.

En AMO, les principaux concurrents d'Icade sont les SEM, les EPA et les bureaux d'étude tels que : ISMS, A2MO, Sogelerg, Egis, Polyprogramme, Seca Santé.

En ce qui concerne les contrats de promotion, les principaux concurrents d'Icade sont les entités de montage et promotion des groupes de BTP tels que Linkcity ou Cirmad pour Bouygues, Eiffage immobilier, Adim pour Vinci, Fayat immobilier, Rabot Dutilleul. Ces concurrents en promotion peuvent être aussi des partenaires dans le cadre d'offres en groupement.

4. Résultat des activités abandonnées

Le résultat des activités abandonnées ressort au 31 décembre 2016 à + 13,3 millions d'euros, contre (20,5) millions d'euros au 31 décembre 2015. Ce résultat tient compte du résultat des cessions des entités du pôle Services à hauteur de 16,0 millions d'euros.

5. Autres informations

5.1. Résultats des cinq derniers exercices

Icade - Nature des indications	2016	2015	2014	2013	2012
1 - Situation financière en fin d'exercice					
A Capital social	112 966 652	112 966 652	112 831 295	112 669 299	79 263 666
B Nombre d'actions émises	74 111 186	74 111 186	74 022 386	73 916 109	52 000 517
C Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
2 - Résultat global des opérations effectives					
A Chiffre d'affaires hors taxes	295 122 899	312 582 499	337 698 268	174 908 821	180 946 050
B Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	271 980 136	417 122 872	275 186 266	145 586 017	211 966 065
C Impôts sur les bénéfices	6 205 103	48 303 767	5 995 796	6 361 617	4 003 466
D Résultat après impôts, amortissements et provisions	121 834 716	113 713 289	95 094 569	(31 183 581)	61 199 462
E Montant des bénéfices distribués				270 944 411	188 476 062
3 - Résultat des opérations réduit à une seule action					
A Résultat après impôts et participation, mais avant amortissements et provisions	3,586	4,977	3,637	1,884	3,999
B Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	1,644	1,535	1,285	(0,422)	1,177
C Dividende versé à chaque action	3,73 ^(a)	3,73	3,73	3,67	3,64
4 - Personnel					
A Nombre de salariés à la fin de l'exercice	9	13	12	342	309
B Montant de la masse salariale	4 572 032	4 606 077	19 404 131	27 423 673	25 104 852
C Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 456 242	1 620 221	6 393 398	12 419 164	11 329 377

(a) Sous réserve de l'approbation par l'AGO annuelle. Ce montant sera ajusté sur le nombre d'actions existantes au jour de l'AGO annuelle.

5.2. Activité des principales filiales d'Icade

5.2.1. Icade Santé

Cette filiale, détenue à 56,51 % par Icade, a pour activité principale la détention de murs d'établissements de santé privés de court et moyen séjours : cliniques MCO, établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR) et psychiatriques (PSY).

Au 31 décembre 2016, Icade Santé détient directement ou indirectement via une filiale détenue à 100 % un portefeuille de 96 établissements de santé, dont 79 cliniques MCO et 17 centres de soins de suite et cliniques psychiatriques, pour un total de plus de 16 800 lits et places.

Ils représentent une valeur hors droits de 3 516,9 millions d'euros pour Icade Santé, les actifs détenus par la filiale GVM Santé représentant une valeur hors droits de 66,0 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2016, la Société a poursuivi ses investissements immobiliers dans le secteur des établissements de santé, avec l'acquisition directe ou indirecte des murs de quatre cliniques et de deux terrains pour la construction d'établissements de santé. La Société a également poursuivi ses investissements de travaux sur des projets d'extension et de restructurations d'établissements de son portefeuille. Enfin, la Société a versé un complément de prix, prévu contractuellement à l'origine, sur l'acquisition, réalisée en 2014, de la Clinique Claude Bernard à Ermont (95).

Le montant des loyers s'élève en 2016 à 200,7 millions d'euros, contre 165,6 millions d'euros en 2015. Cette augmentation de 21,2 % est principalement liée aux fusions des filiales acquises en octobre 2015, intervenues au cours de l'exercice 2016, ainsi qu'aux acquisitions intervenues au cours des exercices 2015 et 2016. Le résultat net 2016 s'établit à 50,5 millions d'euros, contre 50,6 millions d'euros l'année précédente.

En 2016, au titre de l'exercice 2015, Icade Santé a distribué un dividende de 2,67 euros par action pour un montant de 87 millions d'euros.

5.2.2. Icade Promotion

Cette filiale, détenue à 100 % par Icade, a pour activité principale la promotion immobilière de logements. Au 31 décembre 2016, elle détient 243 participations dans des sociétés de promotion immobilière intégrées dans le périmètre de consolidation d'Icade.

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève à 605,8 millions d'euros en 2016, contre 537,3 millions d'euros en 2015. En lien avec la croissance du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation augmente pour s'établir à 4,1 millions d'euros en 2016, contre 1,7 million d'euros l'année précédente.

À la date de publication du présent document, et dans l'attente des résultats des sociétés de co-promotion, les comptes sociaux d'Icade Promotion n'ont pas encore été arrêtés par l'assemblée générale. Pour mémoire, le résultat net de l'exercice 2015 s'élevait à 20,5 millions d'euros.

En décembre 2016, l'associé unique d'Icade Promotion a décidé de procéder à une distribution exceptionnelle de réserves d'un montant de 100 millions d'euros, soit 13,48 euros par action.

5.3. Délais de paiement

5.3.1. Dettes fournisseurs

Au 31 décembre 2016, les dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes intra-groupe incluses, s'élèvent à 54,3 millions d'euros, contre 34,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le détail est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Hors échéances		Échues à la clôture		Non échues				Total	
					< 30 jours		Au-delà de 30 jours			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Fournisseurs	-	-	-	-	0,40	3,83	-	0,04	0,40	3,86
Provisions factures non parvenues	53,60	30,22	-	-	-	-	-	-	53,60	30,22
Autres	0,30	0,30	-	-	-	-	-	-	0,30	0,30
TOTAL	53,90	30,52	-	-	0,40	3,83	-	0,04	54,30	34,38

Le délai de paiement généralement convenu avec les fournisseurs est pour l'essentiel compris entre 30 et 60 jours. Il est dans l'ensemble respecté, en dehors des litiges qui sont traités au cas par cas.

5.3.2. Créances clients

Au 31 décembre 2016, les créances clients et comptes rattachés s'élèvent à 106,8 millions d'euros, contre 95,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le détail est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Créances non échues		Créances clients dont les échéances sont inférieures à 30 jours		Créances clients dont les échéances sont comprises entre 30 et 60 jours		Créances clients dont les échéances sont comprises entre 60 et 90 jours		Créances clients dont les échéances sont supérieures à 90 jours		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Créances clients	-	0,12	(0,27)	2,66	1,89	1,04	0,05	(0,00)	4,52	3,79	6,19	7,61
Créances clients douteux	-	-	-	-	-	-	-	-	10,39	8,22	10,39	8,22
Factures à établir	90,17	79,45	-	-	-	-	-	-	-	-	90,17	79,45
TOTAL	90,2	79,6	(0,3)	2,7	1,9	1,0	0,1	(0,0)	14,9	12,0	106,8	95,3

L'augmentation des créances clients et comptes rattachés d'un montant de 15,4 millions d'euros est principalement liée à l'évolution des factures à établir représentatives de l'étalement des avantages consentis aux locataires.

5.4. Contrats

5.4.1. Contrats importants

Icade et ses filiales n'ont conclu, en dehors du cours normal des affaires, aucun contrat significatif au niveau de l'ensemble constitué par Icade et ses filiales au cours des deux années précédant la date du présent rapport.

5.4.2. Opérations avec des apparentés

Les contrats les plus significatifs conclus entre Icade et/ou certaines de ses filiales comprennent notamment : des contrats de prestations de services, une licence de marque ainsi que des contrats de financement.

Par ailleurs, le rapport effectué par les commissaires aux comptes d'Icade sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce qui ont été autorisés ou se sont poursuivis au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 est reproduit au chapitre 9 du présent document de référence.

Contrats de prestations de services

Le 1^{er} juillet 2014, les activités de gestion administrative et de gestion immobilière issues d'Icade et de l'ex-Silic, jusqu'alors exercées respectivement par Icade et par la SAS Socomie, ont été regroupées au sein du GIE Icade Management.

Cette structure juridique assure une activité d'assistance et de prestations de services en matière de fonctions supports et en matière immobilière, au bénéfice exclusif des sociétés du groupe Icade.

Les relations entre le GIE Icade Management et ses membres, bénéficiaires exclusifs de ses services, sont régies par un règlement intérieur et des contrats de prestations de services.

Contrats de licence de marque

Icade concède aux filiales concernées le droit non exclusif d'utiliser le nom « Icade » et les marques « Icade » et le « I » stylisé dont le point est marqué de la médaille de la Caisse des dépôts au sein de leur dénomination sociale et/ou de leur enseigne dans le cadre de leurs activités ainsi que le droit d'utiliser le logo dont Icade est propriétaire.

Les contrats de licence de marque sont conclus pour une durée initiale d'un an, renouvelables annuellement trois fois par tacite reconduction. Les contrats de licence de marque peuvent être dénoncés annuellement par chacune des parties au moins trois mois avant l'expiration de l'année en cours.

5.4.3. Clauses spécifiques relatives aux activités

Néant.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

1. Stratégie et organisation RSE	74	3.5. Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre	109
1.1. Faits marquants 2016	74	3.6. Innover pour une construction durable	111
1.2. Une démarche à l'écoute des parties prenantes	75	4. Favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité	114
1.3. Opportunités et risques liés au développement durable	76	4.1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise	114
1.4. Une démarche structurée autour d'enjeux prioritaires	77	4.2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail	118
1.5. Gouvernance et management de la RSE	78	4.3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions	119
1.6. Synthèse des engagements 2016-2020 et progrès réalisés en 2016	80	5. Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting	121
1.7. Évaluations externes de la performance extra-financière d'Icade	84	6. Tableaux de synthèse des indicateurs RSE	124
2. Développer une offre intégrant les nouveaux usages en partenariat avec les territoires	88	6.1. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA	124
2.1. Innover avec les collaborateurs et l'écosystème de parties prenantes	88	6.2. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA	127
2.2. Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages	89	6.3. Installations classées pour la protection de l'environnement	128
2.3. Accompagner la performance environnementale des clients	92	6.4. Bilan carbone du pôle Promotion	128
2.4. Participer au développement économique et social des territoires	93	6.5. Tableau des indicateurs RH	128
2.5. Renforcer la politique d'achats responsables	95	7. Tables de correspondance Grenelle 2 et Global Reporting Initiative	131
2.6. Garantir l'éthique des affaires	97	8. Tableau récapitulatif des indicateurs soumis aux tests de détail et rapport de l'organisme tiers indépendant	136
3. Accélérer la transition énergétique et économiser les ressources	100		
3.1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique	100		
3.2. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation	104		
3.3. Développer des solutions pour la mobilité durable	106		
3.4. Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité	107		

ICADE, ACTEUR ENGAGÉ ET RESPONSABLE, COCRÉATEUR DE LA SMART CITY

La ville de demain se pense aujourd'hui : elle sera intelligente, durable, inclusive et donc plus résiliente. Acteur engagé et responsable de la ville, Icade intègre ses réflexions sur la Smart City dans ses offres. Ses convictions sont partagées avec son premier actionnaire, la Caisse des Dépôts. Partenaire historique des collectivités locales, le groupe Caisse des Dépôts accompagne les projets de ville intelligente et a inscrit le parc des Portes de Paris d'Icade parmi ses huit démonstrateurs de la Smart City.



Jean-Pierre Matton

DIRECTEUR DES PARTENARIATS PUBLICS
ET DU GRAND PARIS, PROMOTION

« Le Grand Paris, à travers son projet de ville durable, sollicite la responsabilité sociétale de tous ses acteurs et notamment celle d'Icade, dans la conception de la ville de demain. Mais Icade doit aussi faire évoluer ses métiers de promoteur et d'aménageur, en proposant des moyens d'animation et d'accompagnement des nouveaux usages de la ville. »

Olivier Guillouët

DIRECTEUR DE L'AMÉNAGEMENT, FONCIÈRE TERTIAIRE

« La ville de demain sera performante et ouverte aux expérimentations. Nous voulons l'inventer sur nos parcs d'affaires en plaçant les usagers et le territoire au cœur de nos réflexions sur les mobilités, la qualité de vie, les interactions sociales et en nous appuyant sur les technologies digitales. »



Les solutions d'Icade au service de la ville de demain

Créatrice de valeur durable, Icade explore l'ensemble des enjeux liés à la ville :

- l'intelligence, c'est-à-dire la connectivité, la gestion des données et le partage de l'information;
- la durabilité au travers d'un urbanisme écologique;
- l'inclusion sociale; la ville doit être conçue pour tous.
- la capacité à absorber les changements futurs, à s'adapter et donc à faire preuve de résilience.



LA CONCIERGERIE NUMÉRIQUE

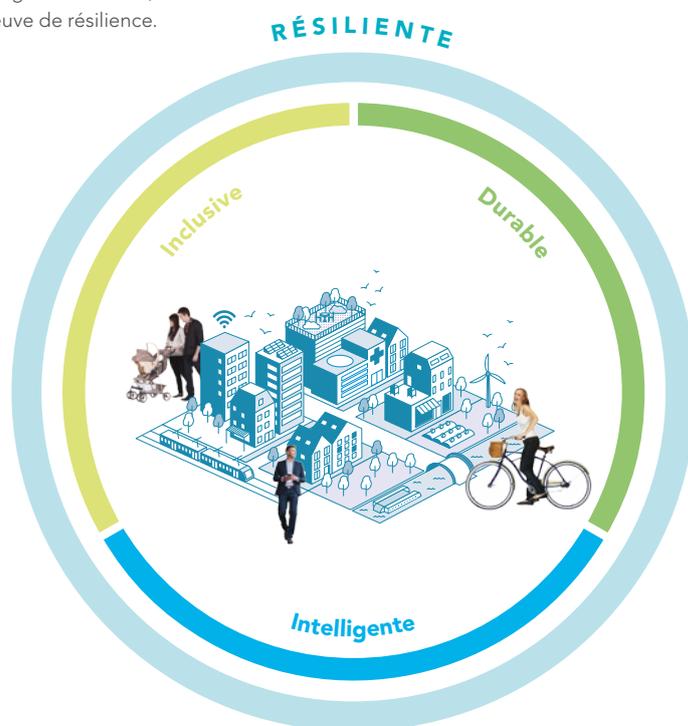
Développée en partenariat avec la start-up Jobbers, ce service dématérialisé accessible sur smartphone simplifie la vie des usagers des parcs d'affaires et favorise les circuits courts en les mettant en lien avec les commerces et les prestataires locaux.



YNFLUENCES SQUARE

À Lyon, Ynfluences Square réinvente la ville en s'appuyant sur les souhaits émis par les habitants du quartier et sur une réflexion avec des sociologues, des experts et des parties prenantes. Cette démarche participative a débouché sur un projet valorisant :

- la mixité sociale et le "vivre ensemble" : 40% de logements sociaux, des services mutualisés, des jardins partagés;



- la performance environnementale : 42% de surfaces végétalisées, des matériaux durables et locaux, le label effinergie+, la récupération des eaux de pluie, l'énergie solaire photovoltaïque ;

- les services connectés : la domotique nouvelle génération, le pilotage intelligent des énergies (*smart grid*), une conciergerie numérique...



DES PLATEFORMES DIGITALES DE SERVICES

Tous les métiers d'Icade développent des outils personnalisés de mise en relation directe entre les utilisateurs et avec leurs partenaires. Créateurs de liens sociaux entre les résidents des logements ou de liens business entre les usagers des parcs d'affaires, ils donnent également accès à de nombreux services.



UNE FERME URBAINE

Icade participe à la construction d'une ferme aquaponique sur le parc des Portes de Paris. Cet écosystème associera la culture maraîchère à l'élevage de poissons et contribuera au développement de circuits courts en produisant et en distribuant des aliments bio et ultra-frais. Ce projet favorisera le lien social avec un dispositif pédagogique et la création d'emplois d'insertion.



L'AUTOPARTAGE

Des véhicules électriques, propres et silencieux, sont mis à la disposition des résidents et des usagers des parcs d'affaires qui peuvent les réserver via une plateforme Web dédiée.

1. Stratégie et organisation RSE

1.1. Faits marquants 2016

12 mai/6 juin 2016

Signature du premier contrat de performance biodiversité et participation au programme Nature 2050 en partenariat avec CDC Biodiversité. Par ces deux dispositifs innovants, Icade s'engage à préserver la biodiversité au travers d'indicateurs de suivi précis et à financer de façon volontaire des actions de restauration d'espaces naturels menacés.



21 juin 2016

Acteur solidaire et engagé, Icade a signé sa première convention de mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris. À ce titre, les équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage du pôle Promotion Public Santé mettent à disposition leurs compétences au service de la création d'un site d'hébergement et de soin à Ivry-sur-Seine, destiné à accueillir 180 personnes isolées (sans-abris, femmes seules et familles).



24 juin 2016

Lancement du plan « Be Digit'all » dispositif innovant de formation (COOC – Corporate Open Online Course) qui accompagne les collaborateurs dans le tournant numérique d'Icade.



5 juillet 2016

Icade lance « Coach Your Growth with Icade » sur ses Parcs d'affaires pour répondre à trois enjeux : l'excellence RSE, la qualité de vie au travail et le développement d'une communauté business.



13 octobre 2016

Pose de la première pierre de l'opération Sky 56, premier immeuble lyonnais labellisé Well. Au service de l'expérience utilisateur et de la mixité des usages, cet édifice sera le symbole du bien-être au travail.



25 octobre 2016

Icade intègre la « A-list » du Climate Disclosure Project (CDP) 2016, récompensant sa politique et ses actions en faveur du climat. Icade fait ainsi partie des 9 % d'entreprises figurant dans la « Climate A-list » au niveau mondial.



Octobre 2016

La Clinique Courlancy reçoit le label « Reims Métropole Durable » qui valorise la vision partagée d'Icade avec les collectivités locales en matière d'aménagement et d'éco-construction. Cette clinique vise également la certification HQE au niveau Excellent.



1.2. Une démarche à l'écoute des parties prenantes

La démarche RSE d'Icade repose sur l'identification et la bonne connaissance de ses parties prenantes afin de répondre au mieux à leurs attentes. Icade entretient à cet effet un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes clés.

Parties prenantes clés d'Icade	Modes de dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Service clients ▣ Enquêtes de satisfaction ▣ Conférences thématiques ▣ Comités bail vert ▣ Clubs Utilisateurs ▣ Rapports périodiques à destination des clients sur l'usage et la performance environnementale du bâti ▣ Sites web dédiés : plateforme digitale des Parcs du pôle Foncière Tertiaire https://cyg-icade.com et site Internet du pôle Promotion www.icade-immobilier.com ▣ Plateforme digitale de communication et d'échange sur l'innovation www.hub-smartcity.com ▣ Plaquettes institutionnelles et plaquettes produits ▣ Réseaux sociaux : LinkedIn, Youtube, Twitter
Salariés & représentants du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Dialogue social avec les partenaires sociaux ▣ Entretiens annuels ▣ Enquêtes auprès des collaborateurs ▣ Communication interne : Intranet, écrans d'information, magazines et <i>newsletters</i> internes ▣ Événements : Semaine du Développement Durable, rencontres avec les salariés (présentation des résultats, vœux, séminaires, conférences) ▣ Démarche d'innovation du <i>Hub</i> impliquant les collaborateurs (intrapreneurs, veilleurs), avec un espace physique de <i>co-working</i> et d'échange
Communauté financière et extra-financière : investisseurs, actionnaires institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Assemblée générale des actionnaires ▣ Présentations dédiées aux investisseurs, rapports annuels et semestriels, communiqués de presse ▣ Retransmission des présentations audio et en webcast ▣ Rencontres avec les analystes financiers et conférences ▣ Réponse aux questionnaires d'agences de notation extra-financière et rencontres avec les analystes ISR
Élus, collectivités territoriales et riverains	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Groupe de travail sur la transition énergétique du Grand Paris ▣ Signature de la Charte action climat de la Ville de Paris ▣ Participation à l'Alec (Agence locale de l'énergie et du climat plaine commune) et au club ViTeCC (villes, territoires, énergie et changement climatique) ▣ Charte entreprise-territoire avec l'Établissement public territorial de Plaine Commune, qui regroupe neuf agglomérations du nord de Paris ▣ Signature de chartes d'emploi local et d'insertion
Partenaires d'affaires & fournisseurs : architectes, constructeurs, entreprises de travaux, prestataires intellectuels et de services, groupe Caisse des dépôts, start-up et partenaires industriels	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Signature de chartes d'achats responsables et de chartes chantier propre ▣ Évaluations régulières des fournisseurs ▣ Développement de projets communs avec des start-up et avec les partenaires industriels (Philips, EDF, Schneider, Veolia) ▣ Développement de projets communs avec les filiales du groupe Caisse des dépôts (SNI, Transdev, Egis, CDC Biodiversité...)
Secteur professionnel : certificateurs et labellisateurs, associations professionnelles et autorités réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Co-pilotage du nouveau cadre de référence HQE ▣ Pilotage du nouveau label « Bâtiments et réseaux connectés » dans le cadre de référence de la certification HQE ▣ Participation au comité d'application des marques NF Logement et NF Habitat (Cerqual) ▣ Afnor : membre de la Commission de normalisation de l'Aménagement durable des quartiers d'affaires (ADQA) ▣ Membre actif de plusieurs cercles professionnels : EPRA (<i>European Public Real Estate Association</i>), France GBC (<i>Green Building Council</i>), <i>Smart Building Alliance</i>, FPI (Fédération des promoteurs immobiliers), Association HQE, FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières) ▣ Membre fondateur d'ADIVbois et de BBCA (bâtiment bas carbone), associations militant pour l'utilisation du bois dans les constructions ▣ Signature de la Charte énergétique du « Plan Bâtiment Durable »
Associations et ONG	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Partenariats sur l'insertion : « Les jeunes talents de Plaine Commune », « Canal des métiers », « Nos quartiers ont des talents » ▣ LPO (Ligue pour la protection des oiseaux) : convention de partenariat ayant réalisé l'adaptation de plusieurs sites du pôle Foncière Tertiaire ▣ Démarche de sponsoring et mécénat, soutenant principalement des actions culturelles et sportives locales ▣ Fondateur de la fondation Palladio, dédiée à la prise en compte de l'intérêt général dans la construction de la ville de demain
Média et événements	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Communiqués de presse, dossiers de presse, points presse, articles ▣ Événements : lancement de <i>Coach Your Growth</i>, Forum <i>Smart City</i> de la Caisse des dépôts, pose de la première pierre de l'immeuble Sky 56 à Lyon, salons (SIMI, MIPIM)...
Universités et écoles	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Partenariats spécialisés sur le recrutement avec l'Essec et l'ESTP ▣ Participation à la recherche sur les toitures végétalisées nouvelle génération en partenariat avec l'Université Pierre et Marie Curie (Paris 6^e) et CDC Biodiversité

1.3. Opportunités et risques liés au développement durable

La gestion des risques repose sur un dispositif de contrôle interne supervisé par le comité d'audit, des risques et du développement durable. Elle s'appuie sur une cartographie des risques opérationnels, dont le niveau de criticité est réévalué tous les semestres, et d'une cartographie spécifique des risques comptables et de fraude, révisée chaque année.

Le comité exécutif procède tous les semestres à une revue des risques stratégiques : ces risques sont évalués en fonction de leur impact potentiel sur l'activité d'Icade et de leur probabilité de déclenchement. Cette évaluation débouche sur la mise en place de plans d'action ou de procédures, dont l'efficacité est vérifiée régulièrement par des contrôles dits de second niveau. La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pilote ce système de suivi et de maîtrise des risques en lien avec les contrôleurs internes des directions opérationnelles ou fonctionnelles.

Près de 200 risques ont été identifiés, dont 25 % relèvent de la RSE. Les risques financiers liés aux effets du changement climatique sur l'activité sont décrits dans le rapport du Président du conseil d'administration (voir chapitre 5 partie 3 du présent document de référence). Aucun risque identifié dans la cartographie des risques n'est susceptible d'affecter gravement l'environnement, à l'exception des ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement) : il s'agit essentiellement d'équipements de chauffage et de refroidissement des bâtiments, dont la maîtrise est assurée dans le cadre de la certification ISO 14001 des Parcs. Pour plus de détails, voir la liste des ICPE en 6.3 « Installations classées pour la protection de l'environnement ».

Icade n'a enregistré aucune provision ou garantie pour risque environnemental sur l'exercice 2016, comme en 2015 et en 2014.

Icade considère la RSE comme un levier de gestion de ses risques et comme source d'opportunités de création de valeur sur ses activités, comme il est mentionné dans le tableau ci-dessous.

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR ICADÉ

Catégories d'enjeux	Risques sous-jacents	Opportunités sous-jacentes
Réglementaires	Non-conformité aux nouvelles réglementations environnementales, sociales, ou sociétales. Ex. : réglementation thermique, loi de transition énergétique, loi sur la stratégie nationale bas carbone, loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, projet de décret relatif aux obligations de travaux dans le tertiaire, loi handicap en matière d'accessibilité des lieux publics	Rendre les actifs plus attractifs, renforcer le bien-être des usagers et la valeur commerciale des actifs
Financiers	Obsolescence entraînant une dépréciation de la valeur pour certains actifs	Mesurer la valeur verte, offrir le meilleur potentiel de création de valeur et améliorer le taux d'occupation
	Hausse des CAPEX pour la mise en conformité des actifs	Lisser les investissements en anticipant les restructurations d'actifs nécessaires
	Renchérissement des charges des locataires en cas de renchérissement des coûts de l'énergie	Maîtrise des charges grâce aux achats groupés et à l'accompagnement des locataires (bail vert, guides utilisateurs) dans une démarche de service clients
Physiques	Impact des changements climatiques : vagues de chaleur, sécheresses, augmentation des températures moyennes, inondations	Adapter les actifs et maintenir leur valeur à long terme
Opérationnels	Augmentation du taux de vacance et impact sur la valorisation	Accélérer le placement des actifs et limiter la vacance des Parcs d'affaires
	Risques organisationnels et sociaux liés à l'évolution d'Icade	Opportunité d'attirer et de fidéliser les talents, dans le cadre de la simplification de l'organisation et du développement d'une culture plus collaborative
	Défaut d'anticipation des nouveaux besoins des clients	Renforcer la valeur immatérielle en accompagnant les nouveaux usages : bien-être des occupants, bâtiments connectés, etc.
Réputationnels	Difficulté à collaborer avec les acteurs territoriaux et la chaîne de valeur ou à obtenir des permis de construire en cas de controverse sociétale	Renforcer la co-innovation durable avec les partenaires d'affaires et améliorer l'attractivité des nouveaux projets

1.4. Une démarche structurée autour d'enjeux prioritaires

Icade a mené en 2015 une revue approfondie de sa stratégie RSE en s'appuyant sur les résultats de deux analyses de matérialité menées pour les pôles Foncière Tertiaire et Promotion. Objectif : évaluer et prioriser

l'impact de chacun des enjeux RSE sur l'activité et la performance d'Icade, d'une part, et sur ses parties prenantes d'autre part.

Cette analyse a été menée par deux cabinets indépendants, Greenflex et Imagin'able, auprès de panels de parties prenantes internes et externes. Les matrices des enjeux des deux pôles ont été synthétisées en une seule : c'est la matrice de matérialité des enjeux RSE d'Icade.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE D'ICADE



1.5. Gouvernance et management de la RSE

Icade, un acteur engagé aux côtés de la Caisse des dépôts

La stratégie RSE d'Icade, redéfinie par son comité exécutif en 2015, tient compte des grandes orientations en matière de RSE du groupe Caisse des dépôts, son premier actionnaire. Icade et la Caisse des dépôts partagent le sens de l'intérêt général et l'engagement en faveur de l'innovation. L'innovation et la RSE sont en effet étroitement corrélées : toute stratégie de développement durable repose sur l'émergence et le déploiement de solutions innovantes au plan social, sociétal ou environnemental.

Opérateur immobilier intégré, avec une approche de long terme et un ancrage territorial très fort, Icade est aussi un acteur majeur du Grand Paris et un partenaire privilégié des grandes métropoles. Ses 1 100 collaborateurs et son réseau d'experts accompagnent les collectivités dans leur développement économique et territorial en construisant des logements, des bureaux, des centres commerciaux, des équipements publics ou hospitaliers.

La Caisse des dépôts a des ambitions élevées en matière de transition énergétique et écologique. Icade les partage en prenant des engagements concrets : réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % d'ici à 2020 et s'engager en faveur de la biodiversité positive, par exemple. Elle partage également ses engagements sociaux et territoriaux : la diversité et la qualité de vie au travail, la cohésion sociale et le renouvellement urbain.

En partenariat avec la Caisse des dépôts, les collectivités locales et ses parties prenantes, Icade veut inventer la ville de demain : ce sera une ville intelligente, avec une gouvernance locale, des services participatifs et collaboratifs, une mobilité et une gestion des ressources durables. La première « Smart City » est en train de s'inventer sur le Parc des Portes de Paris : ce projet démonstrateur est emblématique des ambitions d'Icade et de la Caisse des dépôts en matière de ville durable et intelligente.

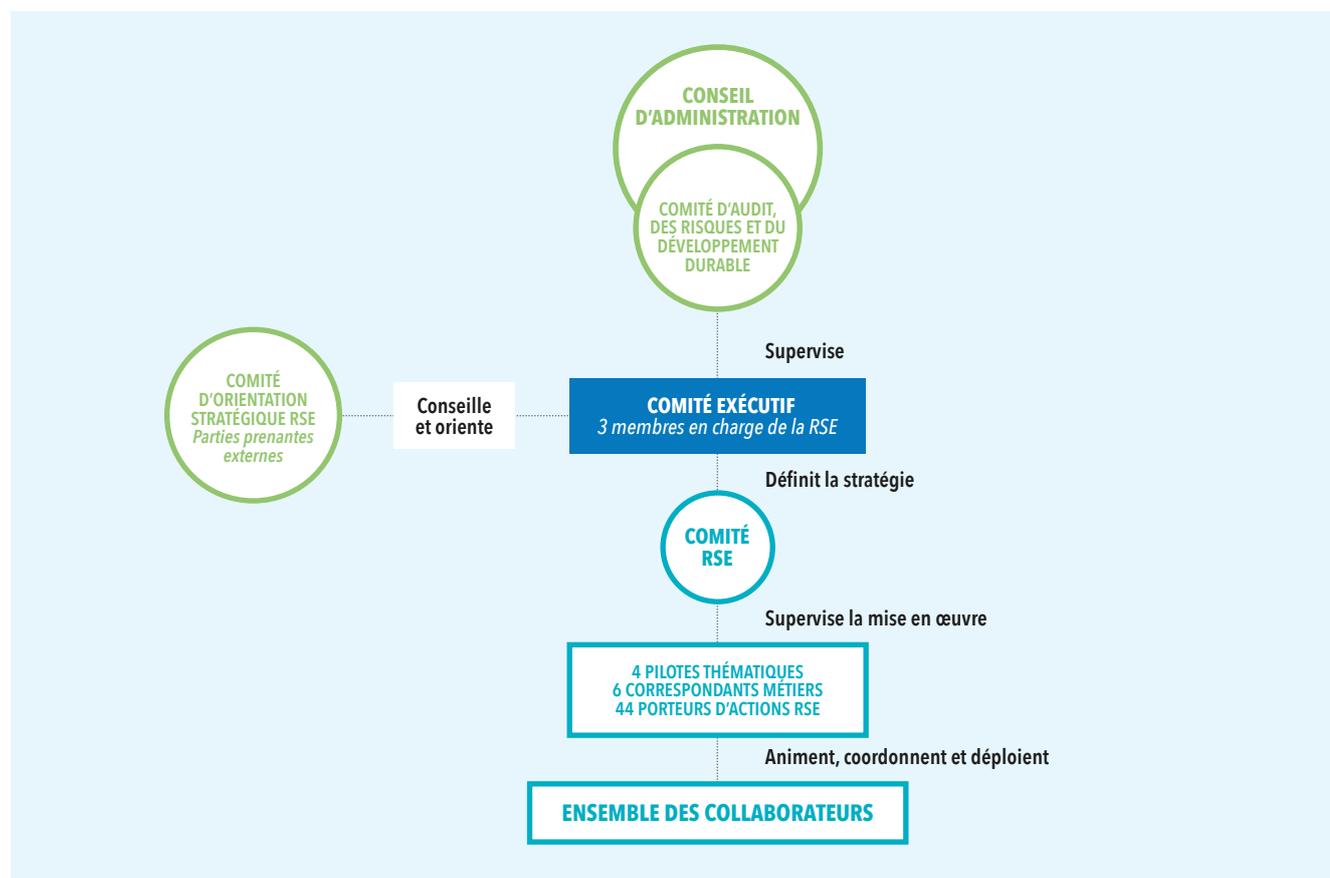
Gouvernance RSE

La stratégie RSE d'Icade est conçue et pilotée par quatre instances :

- le comité d'audit, des risques et du développement durable : rattaché au conseil d'administration, il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, analyse les comptes sociaux et consolidés et veille au respect des engagements RSE. Il est constitué de cinq administrateurs, dont trois sont indépendants. En 2016, ce comité s'est réuni à huit reprises, dont deux fois pour partager les engagements RSE 2016-2020 d'Icade et mesurer ses premiers résultats ;
- le comité d'orientation stratégique RSE (« COS RSE ») : il réunit des représentants des parties prenantes d'Icade (clients, prestataires, actionnaires, experts en environnement, sociologue...) ainsi que le comité exécutif et le Président du conseil d'administration. Ce comité a pour objectif d'orienter les priorités RSE de l'entreprise. Il atteste de la volonté d'Icade de nourrir sa stratégie RSE en la confrontant au regard de ses parties prenantes ;
- le comité exécutif définit la stratégie RSE d'Icade. Trois de ses membres (sur un total de neuf) sont plus spécifiquement chargés de porter chacun des différents volets de la stratégie RSE d'Icade. Il s'agit d'Emmanuelle Baboulin, directrice du pôle Foncière Tertiaire, qui porte le volet environnemental de la politique RSE, de Corinne Lemoine, directrice des relations humaines, plus spécifiquement chargée des enjeux sociaux et sociétaux de la RSE, et de Marianne De Battisti, directrice de l'innovation, des relations institutionnelles et de la communication, qui est aussi responsable de la communication RSE d'Icade ;
- le comité RSE a pour vocation de contrôler et d'ajuster la mise en œuvre des engagements RSE d'Icade. Il est présidé par le Directeur général et composé des trois membres du comité exécutif en charge de la RSE, de directeurs métiers et directeurs des fonctions support d'Icade et de quatre pilotes thématiques.

Le déploiement des actions et engagements RSE est coordonné par quatre pilotes thématiques (Environnement, Social, Sociétal et Communication), qui sont directement rattachés aux trois membres du comité exécutif en charge de la RSE. Leur rôle est d'animer la démarche RSE, de s'assurer du déploiement des actions et de la transversalité entre les métiers. Le déploiement des actions est porté par six correspondants métiers qui s'appuient sur un réseau de 44 porteurs d'actions RSE identifiés.

ORGANISATION RSE D'ICADE



La stratégie RSE a été entièrement repensée en 2015 autour d'objectifs chiffrés à échéance précise, en lien avec la réflexion stratégique globale d'Icade. L'ensemble de la chaîne managériale y est maintenant associée : depuis 2016, tous les managers ont des objectifs précis en matière d'innovation et de RSE. Quant aux membres du comité exécutif, une part significative de leur rémunération variable (10 %) est conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE et d'innovation.

1.6. Synthèse des engagements 2016-2020 et progrès réalisés en 2016

Piliers	Engagements 2016-2020	Périmètre	Indicateurs
<p>1</p> <p>DÉVELOPPER UNE OFFRE INTÉGRANT LES NOUVEAUX USAGES EN PARTENARIAT AVEC LES TERRITOIRES</p>	1. Innover avec les collaborateurs et l'écosystème des parties prenantes	Icade	Nombre de solutions issues de la démarche d'innovation contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients Intégration d'objectifs RSE et innovation dans la feuille de route des dirigeants et managers
		Foncière Tertiaire	Taux de Parcs labellisés avec le nouveau label privé « Qualité de vie » Nombre de « Clubs Utilisateurs » sur les cinq principaux Parcs
	2. Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages	Promotion	Indice de satisfaction clients à la livraison
		Foncière Tertiaire	Part des surfaces couvertes par des comités bail vert
	3. Accompagner la performance environnementale des clients	Promotion	Pourcentage d'acquéreurs de logements et bureaux ayant reçu un guide utilisateurs comprenant une sensibilisation aux éco-gestes
		4. Participer au développement économique et social des territoires	Icade
	Promotion		Taux de chantiers significatifs comportant une clause d'insertion
	5. Renforcer la politique d'achats responsables	Icade	Référencement des matériaux et produits de construction à faible impact sur l'environnement et la santé Taux d'augmentation du montant des achats auprès du secteur du travail protégé et adapté
		Foncière Tertiaire	Part de nouveaux contrats de prestations de services faisant l'objet d'une Charte d'achats responsables Part des principaux fournisseurs de prestations de services évalués par un organisme externe
		Promotion	Part de chantiers d'immeubles neufs faisant l'objet d'une Charte d'achats responsables
	6. Garantir l'éthique des affaires	Icade	Part de salariés identifiés comme sensibles formés sur la lutte anti-blanchiment Diffusion du nouveau Code de déontologie
			1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique
Promotion	Réduction des émissions de CO ₂ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions (en kg CO ₂ /m ² /an) Part des nouveaux bureaux dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique (RT 2012) en Île-de-France Part des nouveaux logements dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique (RT 2012) Nombre de nouvelles opérations à énergie positive labellisées BEPOS		
	Icade	Évaluation des risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine	

NS : non suivi, NA : non applicable.



Objectif en cours de réalisation



Objectif atteint



Objectif non atteint

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Stratégie et organisation RSE

Année de référence	Résultats		Objectifs	Échéance	Avancement	Commentaires
	2015	2016				
	2	10	20	2018		10 solutions issues de la démarche d'innovation sont proposées aux clients en 2016 : dont 4 développées par les intrapreneurs d'Icade, 1 issue des partenariats industriels, et 5 en partenariat avec des start-up. Depuis 2016, les objectifs RSE sont intégrés dans la feuille de route individuelle des dirigeants et managers.
	NA	Atteint	Atteint	2016 à 2020		Depuis 2016, les objectifs RSE et innovation sont intégrés dans la feuille de route individuelle des dirigeants et managers.
	NA	0 %	100 %	2017		Le référentiel du label est en cours de finalisation. Il sera déployé sur les Parcs en 2017.
	1	3	5	2017		3 « Clubs Utilisateurs » ont été mis en place à fin 2016.
	6,4/10	6,6/10	8,5/10	2018		L'indice de satisfaction a augmenté de 6,4 en 2015 à 6,6 en 2016. De nouvelles actions visant à optimiser l'expérience client tout au long de son parcours seront déployées en 2017.
	36 %	82 %	75 %	2016		L'objectif de 75 % a été dépassé en 2016. Pour 2017, l'objectif est d'atteindre 90 %.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Ce guide est délivré systématiquement pour les acquéreurs de logements et de bureaux.
	1	3	Maintien	2016 à 2020		L'objectif permanent fixé par Icade est d'impliquer les collaborateurs dans des partenariats associatifs. Plusieurs actions ont été proposées en 2016 et de nouvelles actions seront mises en place en 2017.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les nouveaux chantiers significatifs (supérieurs à 50 M€ de coûts de travaux) ont intégré des clauses d'insertion en 2016.
	NS	Atteint	Atteint	2016		Les matériaux des nouvelles constructions respectent des standards spécifiques en matière d'environnement et de santé. L'extension de leur usage est prévue à partir de 2017.
2015	NA	+ 15 %	+ 50 %	2018		L'objectif de + 30 % à fin 2016 n'a pas été atteint. Les moyens seront renforcés afin d'atteindre l'objectif 2018 de + 50 %.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les fournisseurs ont signé cette charte en 2016, comme en 2015.
	0 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Les principaux fournisseurs ont été évalués par EcoVadis en 2016. Cette évaluation donnera lieu à des plans d'action et sera actualisée annuellement.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les fournisseurs ont signé cette charte en 2016, comme en 2015.
	82 %	100 %	100 %	2016		Tous les collaborateurs identifiés comme sensibles ont été formés à fin 2016.
	NA	Atteint	Atteint	2016		Le Code de déontologie a été actualisé.
2011	(12) %	(23) %	(40) %	2020		Les indicateurs énergie et carbone se sont significativement améliorés entre 2011 et 2016. Icade déploie un plan d'action portant sur différents leviers afin d'atteindre ses objectifs 2020 : contrats de performance énergétique, remplacement d'équipements, production d'énergie renouvelable sur ses sites, partenariats et comités bail vert.
2011	(3) %	(11) %	(30) %	2020		
	8 %	16 %	20 %	2020		
2015	NA	+ 3,5 %	(12) %	2020		L'intensité carbone des logements a augmenté de 1,1 % tandis que l'intensité carbone des bureaux a baissé de 3,9 %. La proportion plus forte de logements par rapport aux bureaux en 2016 explique la hausse de l'intensité carbone. Les efforts seront renforcés pour inverser la tendance et atteindre l'objectif 2020.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Les objectifs ont été atteints sur les bureaux et dépassés sur les logements.
	12 %	55 %	25 %	2016 à 2020		
	0	0	5	2017 à 2020		Plusieurs projets BEPOS sont à l'étude.
	NA	Atteint	Atteint	2016		Une étude a été menée sur l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire et sera approfondie en 2017.

Piliers	Engagements 2016-2020	Périmètre	Indicateurs
<p>2</p> <p>ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCONOMISER LES RESSOURCES</p>	<p>2. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation</p>	Foncière Tertiaire	Taux d'augmentation annuelle des surfaces de bureaux certifiés en exploitation Taux de Parcs certifiés ISO 14001
		Foncière Santé	Part des nouvelles opérations de plus de 10 000 m ² certifiées HQE
		Promotion	Part des nouveaux logements certifiés HQE Part des nouveaux bureaux certifiés HQE
	<p>3. Développer des solutions pour la mobilité durable</p>	Foncière Tertiaire	Part du patrimoine de Parcs et de bureaux comportant des bornes de charge pour véhicules électriques
		Promotion	Part des nouvelles opérations situées à moins de cinq minutes à pied d'un transport en commun
	<p>4. Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité</p>	Foncière Tertiaire	Part du patrimoine en biodiversité positive
		Promotion	Part des nouvelles constructions en biodiversité positive
	<p>5. Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre</p>	Foncière Tertiaire	Taux de déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés Réduction de la consommation d'eau des immeubles (en m ³ /m ² /an)
		Promotion	Part des nouveaux bureaux certifiés HQE valorisant 60 % de déchets de chantier Part des nouvelles opérations équipées d'un système de récupération d'eau pluviale
			Part des opérations de plus de 10 000 m ² ayant réalisé une analyse en cycle de vie
	<p>6. Innover pour une construction durable</p>	Promotion	Nombre de nouvelles constructions bois par an
<p>3</p> <p>FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS, LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA DIVERSITÉ</p>	<p>1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise</p>	Icade	Pourcentage moyen de postes pourvus en interne
			Taux moyen de salariés formés
			Taux de salariés formés au digital
			Taux de salariés sensibilisés à la RSE
	<p>2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail</p>	Icade	Taux de salariés formés sur des parcours spécifiques
			Taux de salariés en télétravail
<p>3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions</p>	Icade	Taux de femmes managers	
		Taux moyen de recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans Taux de salariés de plus de 55 ans	

NS : non suivi, NA : non applicable.



Objectif en cours de réalisation



Objectif atteint



Objectif non atteint

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Stratégie et organisation RSE

Année de référence	Résultats		Objectifs	Échéance	Avancement	Commentaires
	2015	2016				
	+ 14 %	+ 7 %	+ 5 %	2016 à 2020		La part des bureaux certifiés construction ou exploitation est passée de 41 % en 2015 à 60 % en 2016.
	78 %	100 %	100 %	2017		L'objectif de 100 % des Parcs certifiés ISO 14001 a été atteint.
	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Les quatre projets significatifs du pôle Foncière Santé seront tous certifiés HQE.
	23 %	18 %	35 %	2018		Les bureaux ont déjà atteint l'objectif 2018 tandis que les efforts devront être renforcés sur les logements.
	92 %	100 %	100 %	2018		
	59 %	63 %	100 %	2018		La part du patrimoine comportant des bornes de charge pour véhicules électriques a progressé en 2016.
	82 %	86 %	> 75 %	2016 à 2020		L'objectif de distance aux transports des nouvelles opérations a été atteint en 2016.
	NA	NA	25 %	2020		Les premiers résultats pourront être communiqués à partir de 2017.
	NA	NA	25 %	2020		
	39 %	35 %	100 %	2020		Pour atteindre son objectif à 2020, Icade expérimente plusieurs dispositifs autour de trois axes : valoriser les déchets sur site, améliorer la qualité du tri et accompagner les locataires.
2011	+ 2 %	(6) %	(25) %	2020		Les actions seront renforcées en 2017 pour accélérer le rythme de réduction.
	NS	75 %	100 %	2016 à 2020		Avec 75 % d'opérations, l'objectif n'a pas été atteint en 2016. Les efforts seront renforcés pour atteindre cet objectif en 2017.
	31 %	38 %	> 25 %	2016 à 2020		La part d'opérations équipées de système de récupération d'eau pluviale a progressé en 2016.
	NS	22 %	100 %	2016 à 2020		22 % des opérations significatives ont réalisé une ACV en 2016. Ce type d'analyse va se généraliser avec le déploiement de la méthode BIM en sein d'Icade.
	0	3	5	2017 à 2020		Plusieurs projets bois sont en cours de développement, dont deux tours en bois dans le cadre d'un concours national.
	27 %	44 %	25 %	2016-2018		La mobilité interne a fortement augmenté en 2016, pour accompagner la nouvelle stratégie du Groupe et les souhaits d'évolution des collaborateurs.
	69 %	90 %	80 %	2016-2018		La part de collaborateurs formés a progressé en 2016.
	NA	70 %	70 %	2016		70 % des salariés ont été formés sur cet axe qui sera approfondi en 2017-2018.
	NA	NA	80 %	2018		Ce programme sera initié en 2017.
	NA	94 %	80 %	2017		100 % des Asset Managers et 87,5 % des gestionnaires de patrimoine ont été formés.
	5 %	15 %	>10 %	2016		15 % des salariés d'Icade ont opté pour le télétravail en 2016. Ce dispositif sera élargi en 2017.
	29 %	31 %	34 %	2018		L'objectif a été redéfini pour tenir compte de l'impact de la cession des services. Le taux de femmes managers a progressé entre 2015 et 2016 sur le nouveau périmètre.
	16 %	13 %	15 %	2016-2018		Le taux est de 13 % en 2016 et devra progresser pour atteindre 15 % en moyenne sur 2016-2018. Plusieurs actions sont programmées pour atteindre cet objectif.
2015	18 %	19 %	Maintien	2016-2018		Le taux d'emploi des seniors a légèrement augmenté en 2016.

1.7. Évaluations externes de la performance extra-financière d'Icade

La politique RSE d'Icade est évaluée chaque année par des agences de notation extra-financière. Ces notations permettent à Icade de se placer dans un cycle vertueux d'amélioration continue par un *benchmark* des meilleures pratiques sectorielles. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des scores d'Icade dans les principaux classements extra-financiers.



● 2014 ● 2015 ● 2016

Icade a nettement progressé en 2016 dans les classements des agences de notation RSE :

- Icade a intégré la « A-list » du *Climate Disclosure Project* (CDP) en 2016, récompensant sa politique et ses actions en faveur du climat. Icade fait ainsi partie des 9 % d'entreprises figurant dans la « *Climate A-List* » au niveau mondial. Le CDP est une organisation à but non lucratif étudiant l'impact des sociétés sur le changement climatique ;
- le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) a classé Icade dans la meilleure catégorie « Green star » en 2016, comme en 2015. Icade se situe au 5^e rang sur 15 sociétés européennes de la catégorie « actifs diversifiés ». Son score a fortement progressé, en passant de 62/100 en 2015 à 76/100 en 2016. L'activité de Promotion, évaluée pour la première fois, a été classée 13^e sur 315 sociétés au niveau mondial. Le GRESB est une organisation internationale spécialisée dans l'évaluation des politiques RSE des entreprises du secteur immobilier ;
- Icade se positionne 4^e parmi les 286 entreprises du secteur immobilier évaluées par Sustainalytics, un des leaders mondiaux de l'évaluation RSE des entreprises. Icade reste ainsi présente dans l'indice STOXX® Global ESG Leaders en 2016, indice basé sur les notations de Sustainalytics ;
- Icade est classée 7^e sur 33 sociétés européennes du secteur immobilier évaluées par Vigeo Eiris, agence de notation européenne spécialiste de l'évaluation de la RSE. L'évaluation de Vigeo Eiris n'a pas été remise à jour en 2016 et le sera en 2017 ;
- Icade a reçu le statut « Prime » délivré aux entreprises leaders de leur secteur par Oekom Research en 2015. Oekom Research est une agence de notation allemande spécialiste de l'évaluation RSE. L'évaluation de cette agence n'a pas été remise à jour en 2016 et le sera en 2017 ;
- Icade reste également présente dans l'indice FTSE4Good Global Index, grâce au score de 4 sur 5 reçu par cet évaluateur britannique.

Cette note place Icade parmi les 3 % des entreprises les plus performantes de son secteur ;

- Icade a de nouveau été sélectionnée dans l'indice Gaïa de l'agence Ethifinance et a progressé de la 24^e place en 2015 à la 5^e place sur 230 entreprises évaluées en 2016. Ethifinance est une agence française d'analyse extra-financière. L'indice Gaïa mesure le degré d'implication des *small et mid caps* françaises dans les enjeux RSE.

Au-delà des notes des agences, Icade a reçu plusieurs trophées et récompenses en 2016 :

- Icade a vu la qualité de son reporting environnemental récompensée par un « *Gold Sustainability Award* » décerné par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*). Icade fait ainsi partie des 25 sociétés parmi les 98 de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Developed Europe à obtenir cette distinction en 2016. Par ailleurs, Icade s'est vue décerner une nouvelle fois un « *Gold Award* » dans la catégorie financière pour la qualité et la transparence de sa communication ;
- pour la deuxième année consécutive, Icade a pris en 2016 la première place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie parité du comité exécutif ;
- Icade a reçu le Trophée Défis RSE 2016 pour l'Implication Territoriale. Ce trophée récompense la prise en compte par Icade de tous les acteurs du territoire et son implication dans la construction de l'habitat de demain. Il a été remis par un jury composé de partenaires, d'experts et d'acteurs reconnus de la RSE, des ressources humaines, du développement durable, du monde associatif et des fondations ;
- Icade a reçu deux médailles pour l'édition 2016 du concours Cube 2020 qui récompense les utilisateurs des bâtiments réalisant des économies d'énergie. Icade a reçu une médaille d'argent pour son siège parisien, le Millénaire 1 (économie d'énergie de 15,8 %) et une médaille de bronze pour l'immeuble Artois à Paris (économie d'énergie de 10,6 %).

DÉVELOPPER UNE OFFRE INTÉGRANT LES NOUVEAUX USAGES EN PARTENARIAT AVEC LES TERRITOIRES

Développement du collaboratif, digitalisation, nouvelles attentes en termes d'organisation du travail, mobilité accrue, évolution des modes de vie... La société est confrontée à de profondes mutations auxquelles le monde de l'immobilier doit s'adapter. Pour répondre aux attentes de ses clients, voire les anticiper, et augmenter l'attractivité de ses parcs et bâtiments, Icade imagine et coconstruit

avec ses partenaires et les acteurs des territoires de nouvelles offres immobilières. Les solutions qu'Icade conçoit pensent l'espace différemment, intègrent de la flexibilité dans les usages, proposent de nouveaux services adaptés à l'évolution de la vie professionnelle et privée, assurent confort et qualité de vie, favorisent le lien social et garantissent une haute performance environnementale.

COACH YOUR GROWTH : L'EXCELLENCE RSE



+ 5 POINTS

OBJECTIF D'AUGMENTATION du taux d'occupation des parcs d'affaires entre 2015 et 2018/2019.

Icade lance « Coach Your Growth », un plan marketing sur ses parcs d'affaires de 30 millions d'euros, avec trois enjeux : l'excellence RSE, la qualité de vie au travail et le développement d'une communauté

business. Sont mis à disposition des entreprises :

- des espaces et des outils favorisant les relations d'affaires et le travail collaboratif : bureaux nomades pour le travail à distance, plateforme digitale communautaire, Clubs métiers;
- des équipements et services favorisant le bien-être : offre de restauration diversifiée, activités sportives accessibles à tous, événements culturels, centres de soins, etc.
- des services novateurs : conciergerie numérique, salle de réunion partagée...

Les services et infrastructures de « Coach Your Growth » seront déployés sur l'ensemble des parcs d'Icade d'ici fin 2017.



LE POINT DE VUE DES CLIENTS

Thierry Hellin

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU GROUPE
PIERRE & VACANCES - CENTER PARCS**

« Pour rester la vitrine des nouveaux usages, Icade doit amener ses locataires à avoir une meilleure utilisation des bâtiments tertiaires : des bureaux plus petits mais plus fonctionnels, avec davantage d'espaces collectifs et de convivialité. »

1,5 M€

BUDGET CONSACRÉ À L'INNOVATION.

100%

DES CHANTIERS SIGNIFICATIFS INTÈGENT
UNE DÉMARCHE D'INSERTION.

MIX'CITÉ : LA DIVERSITÉ AU CŒUR DES VILLES

Engagée en faveur de la mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle, Icade crée Mix'Cité. Née de la démarche d'innovation d'Icade, cette nouvelle offre présente un triple intérêt économique, social et sociétal. Ses principes : développer des opérations, au cœur des villes de petite et moyenne tailles, associant plusieurs produits complémentaires (tels que logements sociaux ou en accession, résidences senior, étudiante ou

intergénérationnelle, Ehpad, pôle médical, etc.). L'objectif est de mutualiser les services et les moyens afin d'optimiser les coûts et de répondre aux besoins de populations diverses. Les espaces, services et moyens mis en commun associés à ces différents lieux favorisent la mixité sociale, l'échange et l'ancrage territorial des jeunes et des personnes âgées.



LE POINT DE VUE DES CLIENTS

Franck Darse

**DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉVELOPPEMENT
IMMOBILIER DU GIE ASTRIMMO**

« Les espaces que nous fabriquons doivent intégrer les nouveaux modes de vies : les logements deviennent modulables et les surfaces commerciales sont aussi des lieux de loisirs et de détente... L'offre immobilière est en train d'évoluer pour apporter des solutions durables aux besoins des usagers et des territoires. »



2. Développer une offre intégrant les nouveaux usages en partenariat avec les territoires

2.1. Innover avec les collaborateurs et l'écosystème de parties prenantes

L'innovation durable est celle qui apporte des solutions aux enjeux sociétaux et environnementaux du XXI^e siècle. C'est pourquoi Icade a engagé un important effort d'innovation, en plaçant ses collaborateurs et son écosystème de partenaires au cœur de sa stratégie.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none">Proposer 20 nouvelles solutions issues de la démarche d'innovation contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients d'ici 2018Intégrer des objectifs RSE et innovation pour les dirigeants et les managers dès 2016	 	<ul style="list-style-type: none">10 solutions issues de la démarche d'innovation sont proposées aux clients en 2016 : dont 4 développées par les intrapreneurs d'Icade, 1 issue des partenariats industriels, et 5 en partenariat avec des start-up.Depuis 2016, les objectifs RSE et innovation sont intégrés dans la feuille de route individuelle des dirigeants et managers.

 Objectif atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint

Une organisation transverse et collaborative entre l'innovation et la RSE

Innovation et RSE sont étroitement liées chez Icade : le développement durable repose sur l'émergence de nouvelles solutions et de modèles innovants au plan social, sociétal ou environnemental. L'innovation est inscrite dans la stratégie globale d'Icade. Cela s'est traduit, en 2015, par la création d'une direction de l'innovation. Ses missions : organiser une veille sur l'innovation permettant la détection de nouvelles opportunités, coordonner l'avancement des projets d'innovation, veiller à leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise et garantir leur réalisation opérationnelle. La démarche d'innovation s'appuie sur un écosystème de parties prenantes :

- la communauté d'intrapreneurs d'Icade : le *Hub* ;
- le réseau des start-up ;
- les partenariats avec des grandes entreprises innovantes, des petites et moyennes entreprises et avec des laboratoires d'écoles.

La stratégie d'innovation est en lien étroit avec la stratégie RSE et elles s'enrichissent mutuellement. C'est pourquoi Icade a pris l'engagement de proposer à l'horizon 2018 un éventail de 20 solutions contribuant au bien-être ou à la performance environnementale des clients, issues de la démarche d'innovation.

Une gouvernance spécifique

L'innovation est supervisée chez Icade par un *Advisory Board*, composé d'experts externes de la ville durable, de l'économie, des usages et de l'innovation. Elle est pilotée en interne par un Collège de l'innovation et un comité d'engagement innovation : deux instances où sont représentées toutes les directions d'Icade. Le Collège de l'innovation supervise et pilote l'innovation de façon transversale. Quant au comité d'engagement innovation, il décide de l'allocation des ressources aux projets sélectionnés, garantit leur alignement avec la stratégie d'Icade et assure le suivi des projets financés. Il est doté d'un budget de 1,5 million d'euros.

Le Hub Icade

Le *Hub* est la communauté d'innovation d'Icade qui associe tous les collaborateurs à une réflexion prospective sur ses différents métiers : le logement, le bureau, la ville, la santé et l'entreprise de demain. Lancée fin 2014, cette communauté a suscité un réel engouement puisqu'un tiers des collaborateurs d'Icade de tous horizons se sont impliqués, hors de tous liens hiérarchiques.

Véritable communauté d'échanges, le *Hub* prend plusieurs formes :

- la communauté des intrapreneurs : suite à la réflexion prospective lancée fin 2014, 30 projets innovants portés par les collaborateurs ont été identifiés. Ils traitent de sujets tels que l'habitat participatif, la mixité fonctionnelle ou générationnelle, le traitement intelligent des déchets, les outils de commercialisation, le travail à distance, l'évolution du rôle managérial, l'énergie verte... Chacun de ces projets est porté par une direction opérationnelle. Ils peuvent aussi être accompagnés par des structures du groupe Caisse des dépôts (le Lab CDC, par exemple, qui est l'incubateur de la Caisse des dépôts) ou extérieures (des agences de design, des écoles comme Centrale-Supélec). Ils bénéficient déjà pour certains de budgets délivrés par le comité d'engagement innovation. Quatre projets issus de la démarche d'intrapreneuriat étaient déjà lancés à fin 2016 : les offres *Coach Your Growth*, *Immobilier 3.0*, *Logement 100 % connecté* et *Mix'Cité*. *Pour plus de détails sur ces offres, voir les paragraphes 2.2 et 2.4.3 ;*
- le *Hub Smart City* www.hub-smartcity.com est un média de référence dans le domaine de l'innovation immobilière, ouvert au grand public depuis fin 2015. Ce site d'expression et de contribution des membres de la communauté de l'innovation a pour ambition de devenir le média de référence sur les thématiques de la ville de demain ;
- le *Hub* est aussi un lieu physique d'inspiration et d'échanges ouvert à tous, collaborateurs ou visiteurs. Il offre un espace de *co-working*, un lieu d'exposition et un espace de conférence qui accueille notamment les *Rencontres du Hub*. En deux ans, 18 conférences ont été organisées sur des thématiques aussi diverses que le bien-être au travail, les enjeux du système de santé français, la transition numérique, l'ubérisation, le *Big Data* et l'intelligence artificielle, les « *Smart Cities* »... Les huit rencontres organisées en 2016, avec des intervenants tels que l'ancien ministre de la Santé Claude Évin, le philosophe des sciences Jean Staune, le prospectiviste Joël de Rosnay ou encore le « *digital champion* » Gilles Babinet, ont accueilli près de 500 participants ;
- le réseau des *veilleurs* : une quarantaine de collaborateurs d'Icade est chargée de faire de la veille en suivant l'actualité de leur domaine d'activité (travaux des *think tanks*, conférences, salons, rencontres avec des start-up) et de la diffuser via le site internet du *Hub Smart City* et l'innovathèque ;
- L'innovathèque est la base de données mise à disposition des équipes opérationnelles pour faciliter leurs recherches de concepts et de partenaires innovants lors de réponses à consultations.

L'écosystème des start-up

Le premier incubateur de l'innovation immobilière a ouvert fin 2015 dans le bâtiment 109 du Parc des Portes de Paris : Icade a investi 1 million d'euros dans ce bâtiment de 1 000 m² entièrement conçu pour faciliter le travail collaboratif de 11 jeunes entreprises innovantes : Immo Factory (outils numériques pour la commercialisation de produits immobiliers), eGreen (solutions de maîtrise des consommations énergétiques), Ecov (covoiturage urbain), Arteck (constructeur de maisons en bois), ACVFIT (applications connectées pour les seniors) et le dernier en date, Epango (service d'économie d'énergie aux résidents), etc.

Icade veut impliquer ces jeunes entreprises dans sa stratégie d'innovation en leur permettant d'expérimenter leurs concepts auprès de ses clients et ainsi développer de nouvelles offres de services. Icade collabore également avec d'autres start-up. Par exemple, Icade expérimente une solution de parking partagé avec ZenPark, une cabine médicale connectée avec H4D ou encore un service de conciergerie numérique avec Jobbers.

Innover avec des partenaires industriels

La stratégie d'innovation d'Icade est ouverte sur l'extérieur. Des partenariats industriels ont été noués avec de grandes entreprises innovantes : Philips, EDF, Schneider, Veolia et Transdev. Ils portent essentiellement sur deux thématiques : la transition énergétique et le numérique. Avec Philips par exemple, la rénovation de l'éclairage extérieur sur le Parc d'Orly-Rungis a permis une économie d'énergie de près de 90 %, grâce aux luminaires LED connectés à un système de gestion de l'éclairage permettant de baisser le niveau d'éclairage la nuit et les week-ends.

L'implication des collaborateurs dans la RSE

Icade s'efforce d'impliquer l'ensemble de ses collaborateurs dans sa stratégie RSE. Cette mobilisation s'appuie sur trois leviers : la sensibilisation, l'implication et l'incitation.

Depuis plusieurs années, Icade sensibilise ses salariés aux enjeux RSE de leur métier. Des formations spécifiques, portant par exemple sur la performance environnementale des bâtiments, les certifications ou le

BIM sont ainsi proposées. Pour permettre l'appropriation par chacun, des conférences sont organisées pendant la semaine du développement durable et un module de sensibilisation à la RSE sera mis en place en 2017 avec pour objectif d'atteindre au moins 80 % des collaborateurs.

Des groupes de réflexion transverses ont été constitués autour de différentes thématiques : éco-mobilité, économie circulaire, bâtiment connecté, *Smart Property*, énergies renouvelables et solutions de stockage, construction bois. Leur but : contribuer à l'apprentissage des équipes par le partage des compétences des experts d'Icade. Ils ont également vocation à alimenter l'innovathèque.

Parallèlement, Icade encourage ses salariés à s'impliquer dans des actions sociétales avec plusieurs partenariats associatifs proposés aux collaborateurs volontaires. L'entreprise fait également participer ses collaborateurs à des actions environnementales au quotidien grâce à l'organisation de campagnes d'« éco-gestes » et à la mise à disposition de véhicules électriques et de solutions d'autopartage. Icade a reçu en 2016 la médaille d'argent au Concours Usages Bâtiment Efficace 2020 (CUBE 2020) pour l'économie d'énergie réalisée pour son siège (15,8 % de réduction d'énergie sur un an).

L'entreprise renforce l'implication des dirigeants et des salariés en veillant à ce qu'ils s'approprient la démarche RSE. Depuis 2016, une part significative de la rémunération variable des membres du comité exécutif (10 %) est conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE et innovation et ils sont également intégrés dans la feuille de route individuelle des managers. Cette démarche sera progressivement étendue à l'ensemble des collaborateurs.

2.2. Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages

Les modes de vie évoluent, les attentes des clients aussi : ils ne veulent plus seulement un espace de vie ou de travail mais aussi du confort, de l'évolutivité, du bien-être, de l'écoute et des services adaptés à leurs besoins. Icade répond à ces attentes en développant des solutions innovantes, au service de la qualité de vie. Ces innovations sont le fruit d'un dialogue constant avec les parties prenantes.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Créer un label propriétaire « qualité de vie » des Parcs et déployer ce label sur tous les Parcs d'ici à 2017 ● Mettre en place des « Clubs Utilisateurs » sur les cinq principaux Parcs d'ici à 2017 <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atteindre un indice de satisfaction clients à la livraison de 8,5/10 pour le pôle Promotion en 2018 (+ 33 % par rapport à 2015) ● Recourir à la maquette numérique 3D (BIM) de façon systématique pour 75 % des logements et 100 % des bureaux à partir de 2016 	   	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le référentiel du label est en cours de finalisation. Il sera déployé sur les Parcs en 2017 ● Trois « Clubs Utilisateurs » ont été mis en place à fin 2016 <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'indice de satisfaction a augmenté de 6,4 en 2015 à 6,6 en 2016. De nouvelles actions visant à optimiser l'expérience client tout au long de son parcours seront déployées en 2017. ● Malgré les efforts importants mis en place en interne (formation, adaptation des documents contractuels), Icade s'est heurtée au niveau de déploiement plus limité de cette méthode chez ses partenaires. Plus de la moitié des nouveaux projets ont été développés en BIM en 2016 : une bonne performance, qui reste toutefois en dessous des objectifs fixés. Les efforts seront maintenus en 2017 pour continuer à progresser et faire progresser ses partenaires.

 Objectif atteint

 Objectif en cours de réalisation

 Objectif non atteint

2.2.1. Accompagner les nouveaux usages et modes de vie

L'adaptation des bureaux, des logements et des établissements de santé aux nouveaux usages et modes de vie est le principal défi des professionnels de l'immobilier. Cela se traduit par le déploiement de nouvelles offres.

Pôle Foncière Tertiaire

Pour tous les nouveaux usages importants, tels que la tour Egho à La Défense, le futur siège d'Icade à Issy-les-Moulineaux ou pour les Parcs d'affaires, des services sont systématiquement intégrés à l'offre globale. Ainsi, deux tiers des bureaux et Parcs disposent d'une conciergerie (physique ou digitale) et 46 % d'une salle de sport. D'autres services, tels que des crèches d'entreprise et des commerces de proximité contribuent également au confort de vie des utilisateurs. Au-delà de ces services traditionnels, Icade lance le programme « *Coach Your Growth* » et l'offre « Immobilier 3.0 » afin de répondre à l'évolution de la demande des entreprises qui sont de plus en plus connectées, flexibles, mobiles, collaboratives et attentives au bien-être de leurs salariés.

Lancement du programme « *Coach Your Growth* » : des Parcs de vie et d'excellence

Pour accompagner les entreprises utilisatrices de ses Parcs et leurs collaborateurs dans ces transformations, Icade lance en 2016 le programme « *Coach Your Growth* », autour de trois engagements : l'excellence RSE, la qualité de vie au travail et le développement d'une communauté business. Il vise à renforcer l'image des Parcs grâce à une nouvelle identité et une communication renforcée. Son objectif est ainsi d'améliorer l'attractivité des Parcs et d'augmenter leur taux d'occupation de 84 % à 89 % entre 2015 et 2018/2019. Pour garantir la qualité de ces engagements, un nouveau label privé élaboré par un certificateur externe va être déployé sur l'ensemble des Parcs d'affaires durant l'année 2017.

Les Parcs d'affaires deviennent de véritables communautés business au service des entreprises et de leur croissance. Icade propose à ses entreprises locataires des espaces et des outils favorisant le développement de leurs relations d'affaires au sein d'une communauté. Une plateforme communautaire leur permet d'échanger, de mutualiser leurs bonnes pratiques et de développer des projets communs. Les échanges numériques sont complétés par des rencontres en présentiel au travers de Clubs métiers (RH, RSE...), véritables lieux de partage d'expérience. Des pépinières de start-up seront installées en concertation avec les locataires pour répondre au mieux aux enjeux qui leur sont propres.

La qualité de vie et de travail est augmentée : espaces de restauration diversifiés, création d'espaces sportifs en plein air et animation d'une communauté sportive par des coaches professionnels, espaces de vie communs, lieu de détente et de travail, qui favorisent les échanges (« place de village », espaces éphémères accueillant des événements culturels...). Une « maison des services » permettra aux salariés de trouver à proximité de leur lieu de travail des services de santé (cabinet médical, ostéopathes). La communauté est rythmée par des événements réguliers (pièces de théâtre, cours de jardinage...). De nouveaux services sont expérimentés en partenariat avec des start-up : conciergerie numérique, service de covoiturage...

Les engagements du programme « *Coach Your Growth* » sont complémentaires des solutions proposées dans la nouvelle offre tertiaire « Immobilier 3.0 » à destination du secteur tertiaire :

Immobilier 3.0

Face aux mutations sociales et technologiques, les entreprises réinventent leur culture et leurs modes de travail. Pour accompagner cette transformation et répondre aux besoins des entrepreneurs, Icade crée un concept novateur : l'Immobilier 3.0. Construit pour et avec les entreprises, de la plus jeune à la plus mature, l'Immobilier 3.0

accompagne leur parcours et celui de leurs collaborateurs, à travers trois nouvelles offres : Smartdesk, GrowUp et WorkUp.

- Smartdesk est l'offre de bureaux nomades d'Icade, avec cinq premières implantations à Paris, La Défense, Nanterre, Rungis et Villepinte. Ce sont des espaces de *co-working* destinés notamment aux travailleurs à distance et nomades et aux équipes fonctionnant en mode projet qui souhaitent se rencontrer. Ils comprennent des espaces adaptés à chaque usage : formels (bureaux partagés, bureaux privés, salles de réunion) ou informels (espaces *lounge*, cafétéria, îlots insonorisés).
- GrowUp est la pépinière de start-up d'Icade : la première a ouvert en novembre 2015 sur le Parc des Portes de Paris avec 1 000 m² et 11 start-up hébergées. Un second site est prévu sur le Parc d'Orly-Rungis en 2017.
- WorkUp est l'offre de bureaux agiles : il accueille les entrepreneurs des entreprises plus matures (TPE, PME et même ETI) qui ont besoin de solutions immobilières flexibles pour accompagner leur croissance. Les solutions comprennent des bureaux modulables et des conditions d'hébergement souples via un contrat de prestations de services dont la durée s'adapte au besoin. Le premier WorkUp sera ouvert à la fin du premier semestre 2017 sur le Parc des Portes de Paris, avec un espace de 1 900 m² pouvant accueillir 10 à 12 entreprises.

Pôle Foncière Santé

Dans le cadre de son partenariat avec Capio, un des principaux opérateurs de santé, Icade a investi dans la construction d'un établissement de santé innovant – la clinique chirurgicale de Domont – entièrement conçue et pensée pour les prises en charge ambulatoires.

La prise en charge ambulatoire se généralise dans tous les établissements hospitaliers. Avec l'évolution des techniques chirurgicales et anesthésiques, de nombreuses interventions peuvent se dérouler dans la journée, sans nécessité de mobiliser une chambre. Pour optimiser les espaces tout en garantissant le niveau de confort des patients, l'organisation et l'aménagement des établissements de santé doivent donc être entièrement repensés.

La clinique chirurgicale de Domont, qui a ouvert ses portes le 14 novembre 2016, a été conçue dans cette optique. La clinique comprend un plateau technique ultramoderne et travaille en étroite relation avec le réseau médical local et la clinique Claude-Bernard à Ermont, dimensionnée pour les soins nécessitant une hospitalisation de plus longue durée.

Par cet investissement dans une démarche innovante et pérenne, Icade Santé renforce sa position de partenaire immobilier privilégié des opérateurs de santé.

Pôle Promotion

Familles recomposées, garde alternée des enfants, travail à domicile, colocation, location temporaire de logement entre particuliers, maintien à domicile des personnes âgées et dépendantes... Les logements individuels doivent s'adapter à ces nouveaux schémas de société. Pour y répondre, Icade invente de nouvelles solutions :

- BiHome est le concept d'habitat créé par Icade et adapté aux nouveaux modes de vie urbains. Il s'agit de logements « deux-en-un », avec deux entrées indépendantes : l'une pour l'appartement, l'autre pour un espace de vie pouvant faire office de bureau ou de lieu de vie pour un enfant étudiant, une personne âgée dépendante, une jeune fille au pair, un espace de télétravail... BiHome permet de vivre ensemble en toute indépendance. Cette offre est déployée dans une opération sur 20 réalisées par Icade en 2016.
- Auton'home vise à répondre à la demande croissante d'habitat participatif⁽¹⁾. Issu de la démarche d'intrapreneuriat d'Icade, il s'agit d'un outil de co-conception dédié à faciliter ce processus, plus complexe que lors d'une opération de promotion classique. Il permet aux futurs acquéreurs de bénéficier de l'expertise et de la compétence technique du promoteur pour les aider à formaliser

(1) Selon la définition de la loi Alur (loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové), l'habitat participatif est une démarche citoyenne qui permet à des personnes physiques de s'associer, le cas échéant avec des personnes morales, afin de participer à la définition et à la conception de leurs logements et des espaces destinés à un usage commun, de construire ou d'acquérir un ou plusieurs immeubles destinés à leur habitation et, le cas échéant, d'assurer la gestion ultérieure des immeubles construits ou acquis.

leur réflexion et mieux définir leur projet. Très développé en Europe du Nord, l'habitat participatif suscite un véritable intérêt en France auprès de particuliers qui souhaitent mutualiser leurs moyens pour inventer, financer et construire leur lieu de vie autour de valeurs collectives et de partage. Cette réflexion peut même être élargie et intégrer les questions d'interaction entre logements, bureaux, commerces, équipements...

- Icade développe, en partenariat avec une start-up, un nouvel outil de gestion automatisée et performante des réclamations. Ce dispositif réduit considérablement leur temps de traitement et transforme les réclamations en levier de satisfaction pour les occupants, qui apprécient cet outil de dialogue. Cet outil innovant a été testé sur trois opérations en 2016. L'expérimentation se poursuivra sur un échantillon plus large en 2017 en vue d'étudier l'opportunité d'un déploiement national.
- Icade participe à la création d'une application web répondant au besoin de lien social des résidents. Ce mini-réseau social est propre à chaque immeuble : il permet à ses habitants de dialoguer, de diffuser des petites annonces, de trouver toutes les informations relatives à la copropriété. Consultable sur smartphones et tablettes, cette application permet également à Icade de créer un lien avec les occupants, dont 80 % louent leur logement à des propriétaires particuliers. Cet outil permet d'aller au-delà de la démarche traditionnelle produit-client pour s'inscrire dans une approche utilisateur.

2.2.2. Le numérique au cœur des produits et des services

« Une démarche d'innovation efficace place le client au centre, observe Jean-Hervé Lorenzi (Président du Cercle des économistes, Président de l'Advisory Board d'Icade). Or ce client change : demain, le bâtiment intelligent sera le minimum requis. Il faudra proposer une offre complémentaire. »

Le numérique révolutionne les organisations et les métiers. La stratégie numérique d'Icade vise à intégrer le numérique dans son organisation et dans ses offres, et ce afin de suivre l'évolution des attentes des clients.

Le confort numérique des utilisateurs est un enjeu majeur pour Icade :

- **Logement 100 % connecté** : Icade a signé en 2016 un protocole d'accord avec SFR afin de livrer 100 % de logements connectés avec un équipement fibre optique et Internet à très haut débit, une prise dans chaque pièce et un « pack domotique » par programme. Les avantages sont multiples : les acquéreurs disposent d'un accès internet dès le premier jour de leur entrée dans le logement ; ils bénéficient également de trois ans de connexion gratuite avec SFR (Internet, téléphone et télévision). Enfin, le logement est conçu afin de faciliter l'intégration de solutions domotiques destinées à améliorer le confort et le quotidien de l'occupant.
- **Parcs connectés** : dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité de vie « *Coach Your Growth* », le pôle Foncière Tertiaire améliore la connectivité numérique de ses Parcs. En 2016, 35 % de ses Parcs sont connectés au Wi-Fi ; 100 % le seront en 2020.
- **Plateformes communautaires** : tous les pôles d'Icade développent des outils personnalisés qui permettent la mise en relation directe d'Icade avec les utilisateurs, mais également entre les utilisateurs eux-mêmes et entre les utilisateurs et leurs partenaires : le pôle Foncière Tertiaire a ainsi déployé sur ses Parcs d'affaires une plateforme permettant de réserver et gérer les bureaux de l'offre « Immobilier 3.0 » et de faire vivre les communautés d'utilisateurs sur ses Parcs. Le pôle Promotion Logement développe un portail personnalisé mettant en relation les clients, les parties prenantes du projet et Icade. Cette plateforme accompagnera le client tout au long de son parcours résidentiel, de la réservation jusqu'à deux ans après la livraison. Elle stockera ses documents dématérialisés, lui donnera accès à des informations sur son projet, le mettra en relation et lui permettra de prendre rendez-vous avec ses partenaires (banquier, notaire, courtier, gestionnaire de patrimoine, déménageur...). Cette plateforme intégrera également un configurateur de logement en 3D, qui permettra aux clients de personnaliser leur futur logement avant sa livraison, mais aussi de l'aménager, de le décorer, de choisir

son parquet, sa peinture... À sa livraison, en 2017, cette plateforme multiusage et multiservice aura une fonction d'e-commerce avec une offre de financement, de réservation, de visite et de vente en ligne.

- **Label « bâtiments et réseaux connectés »** : Icade, qui a toujours accompagné l'association HQE dans son engagement pour le développement durable des bâtiments, est pilote de ce nouveau label. Le référentiel en cours d'élaboration sera disponible en 2017 : il couvrira toutes les fonctions du bâtiment connecté (commande des équipements, maîtrise des consommations d'énergie, protection et sécurisation du bâtiment, aide aux personnes à mobilité réduite, accès à Internet). Ce label, co-construit avec l'association SBA (Smart Building Alliance), donnera de la visibilité au référentiel R2S (« *Ready-to-service* ») développé par l'association. La notion de « *Ready-to-service* » recouvre la capacité des immeubles et des réseaux à accueillir de nouvelles technologies (objets connectés, domotique) via une infrastructure ouverte et interopérable. L'objectif est de permettre ainsi le développement de nouveaux services liés à l'économie collaborative et numérique.

En interne, l'acculturation aux outils numériques permet également d'optimiser les procédures de gestion et d'améliorer la satisfaction client grâce aux outils suivants :

- **Méthode BIM (*Building Information Modeling*)** : ce système de modélisation en 3D de toutes les données d'un bâtiment à chacune des étapes de sa vie (conception, construction, exploitation, modifications ou démolition) permet de mieux maîtriser les budgets, d'avoir une approche globale des coûts, de mieux gérer la qualité et la durabilité des matériaux. Il implique de nouvelles façons de travailler pour les collaborateurs d'Icade et entre Icade et ses partenaires. En 2016, Icade s'est ainsi attaché à former plus de 300 de ses collaborateurs au BIM. De plus, ses documents contractuels ont été adaptés et intègrent dorénavant ce mode de travail collaboratif entre tous les acteurs de la construction. Plus de la moitié des nouveaux projets ont été développés autour de la maquette numérique en 2016.
- **Acculturation digitale** : un plan de formation au digital a été mis en place pour tous les collaborateurs d'Icade en 2016, afin de les accompagner dans le tournant numérique que prend l'entreprise. *Pour plus de détails, voir 4.1. « Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité d'Icade ».*

2.2.3. Mesurer et améliorer la satisfaction des clients

Pôle Foncière Tertiaire

Pour accompagner les locataires au quotidien, un service clients est à disposition de l'ensemble des locataires. La qualité de ce service est suivie de façon précise : le délai de réponse du centre d'appel téléphonique est de 5 secondes en moyenne et 82 % des interventions ont été réalisées en moins de 24 heures en 2016 (contre 75 % en 2015).

Icade contrôle également la qualité des services offerts sur ses Parcs : des enquêtes de satisfaction sont menées régulièrement auprès des utilisateurs des espaces forme, des restaurants d'entreprise et des transports.

Pôle Promotion

Icade s'est fixé un objectif ambitieux en matière d'amélioration du niveau de satisfaction de ses clients : passer d'un indice de 6,4/10 en 2015 à 8,5/10 en 2018, soit une hausse de 33 %. Pour ce faire, un plan d'action visant à optimiser l'expérience client tout au long de son parcours a été élaboré, pour tous les produits et tous les canaux de communication.

La première étape de ce plan a été d'adresser aux clients des questionnaires qualitatifs de satisfaction à toutes les étapes de leur parcours en 2016. L'analyse du niveau de satisfaction et les commentaires recueillis ont permis de mettre en place très rapidement des actions d'amélioration, après un désistement par exemple, permettant de rétablir la relation commerciale. De nouvelles actions viendront enrichir l'expérience client en 2017.

2.2.4. Garantir la santé et la sécurité des occupants

L'expérience client repose aussi sur la qualité de vie, la santé et la sécurité. Icade s'engage très concrètement sur ces sujets.

Pôle Foncière Tertiaire

La qualité de l'air de tous les immeubles certifiés HQE Exploitation est mesurée chaque année : le pôle Foncière Tertiaire vérifie alors la performance des systèmes de ventilation ainsi que le niveau des polluants intérieurs.

Le programme *Coach Your Growth*, en cours de déploiement dans les Parcs d'affaires, comprend des exigences en matière de santé, de forme et de sécurité importantes. Pilote du programme, le Parc d'Orly-Rungis dispose d'un espace sport et bien-être, d'une communauté sportive animée par des coachs professionnels, ainsi que d'un cabinet médical.

La direction sécurité, créée en 2013, est en charge de la gestion et la prévention des risques sur les Parcs et les bureaux du pôle Foncière Tertiaire d'Icade. Pour faire face à des événements exceptionnels, Icade a notamment renforcé en 2016 les mesures de sécurité sur les immeubles de grande hauteur, augmenté le nombre d'agents de sécurité et renforcé les mesures de sécurité pour le contrôle d'accès

des bâtiments. La sécurité sera également renforcée sur les Parcs dans le cadre du programme *Coach Your Growth* (équipements de vidéosurveillance par exemple).

Pôle Promotion

La réduction des nuisances sonores et la qualité de l'air ne sont pas seulement des éléments de confort : ce sont aussi des enjeux de santé. Le pôle Promotion d'Icade a donc intégré des mesures spécifiques à ces deux thématiques.

En matière de prévention contre le bruit, Icade impose ainsi, dans ses bâtiments certifiés NF Habitat, une puissance sonore deux fois inférieure à celle fixée par la réglementation. De plus, dans ses bâtiments certifiés HQE et H&E, les chartes « chantier vert » fixent des plafonds de décibels durant la phase de construction.

L'ensemble des opérations n'utilise que des matériaux dont l'impact sur la qualité de l'air est maîtrisé (classe A ou A+) et les opérations certifiées NF, HQE ou H&E font l'objet d'un contrôle *in situ*, avec vérification de l'efficacité des systèmes de ventilation et suivi de leur mise en œuvre. De plus, le « guide utilisateur » sensibilise les propriétaires à l'impact que peuvent avoir les matériaux (peinture, vernis) sur la qualité de l'air intérieur.

2.3. Accompagner la performance environnementale des clients

Les performances environnementales d'un bâtiment ne se jouent pas seulement lors de sa conception et de sa construction. Elles reposent en grande partie sur le comportement des utilisateurs. Icade s'engage à leurs côtés pour les aider à mieux maîtriser leurs consommations énergétiques et leurs charges.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atteindre 75 % de comités bail vert fin 2016 et 90 % fin 2017 ● Signer 100 % de baux verts réglementaires en 2016 ● Signer 100 % de baux verts sur les immeubles certifiés HQE ou BREEAM Exploitation en 2016 <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Systématiser les guides utilisateurs comprenant une sensibilisation aux éco-gestes pour les nouvelles constructions 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ ✘ ✘ ✔ 	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'objectif a été dépassé avec 82 % de comités bail vert fin 2016. ● Objectif quasiment atteint avec 95 %. L'objectif de 100 % est reconduit en 2017. ● La mobilisation des locataires non soumis à la réglementation a présenté des difficultés. Les efforts seront renforcés en 2017. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ce guide est délivré systématiquement pour les acquéreurs de logements et de bureaux.
<p>✔ Objectif atteint</p> <p>⚙️ Objectif en cours de réalisation</p> <p>✘ Objectif non atteint</p>		

Pôle Foncière Tertiaire : Accompagner les locataires

Pionnière en matière de sensibilisation des locataires, Icade a inclus des annexes environnementales dans ses baux dès 2010, c'est-à-dire trois ans avant que la réglementation ne l'impose. Aujourd'hui, les « baux verts » ne sont obligatoires que pour les surfaces commerciales de plus de 2 000 m², soit 42 % des surfaces du pôle Foncière Tertiaire. Mais Icade a été plus ambitieuse en élargissant le spectre des locataires concernés et en mettant en place des comités bail vert.

Les annexes environnementales prévoient un état des lieux précis des consommations énergétiques, d'eau et de production de déchets. Elles servent de référence pour le suivi des consommations à venir et permettent d'identifier des axes de progrès. C'est là qu'intervient le comité bail vert : véritable instance de dialogue et d'échange de bonnes pratiques, il permet de formaliser un plan d'action, avec des objectifs chiffrés de consommation d'énergie, de carbone, d'eau et de déchets.

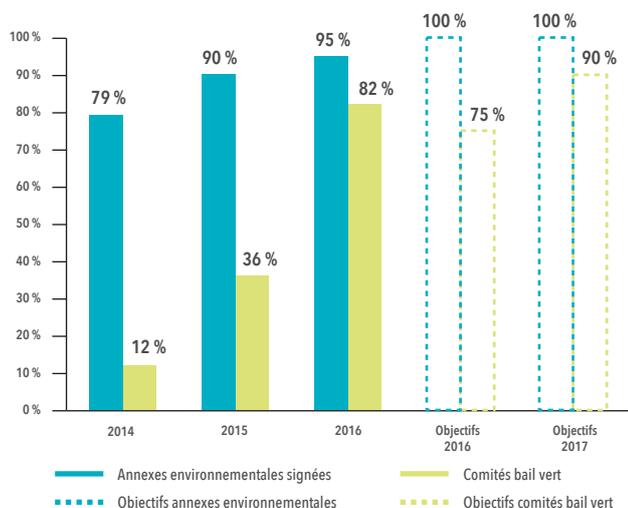
Icade considère que le comité bail vert est un outil précieux pour aller au-delà des principes de l'annexe environnementale et permettre d'accompagner concrètement ses locataires, qui apprécient cette démarche. C'est pourquoi elle s'est fixée des objectifs ambitieux dans ce domaine. Icade a dépassé son objectif de 75 % de comités bail vert en 2016, avec 82 % de comités bail vert réalisés ou planifiés et vise un taux de 90 % pour 2017.

L'expérience prouve que la mise en place d'un comité bail vert a des effets très bénéfiques : le premier comité, mis en place en 2010 avec Pierre & Vacances-Center Parcs, a permis de réduire de 14 % les consommations d'énergie, de 75 % les consommations d'eau et de 36 % les volumes de déchets entre 2009 et 2016. Ces résultats ont été obtenus grâce à la mise en place de dispositifs techniques (équipements économes en eau, détection renforcée des fuites d'eau, remplacement des brûleurs de chaudière au gaz, éclairage LED, collecte sélective des déchets) mais aussi par la sensibilisation des utilisateurs aux éco-gestes.

Cette démarche a été récompensée lors de l'édition 2016 du concours Cube 2020 (Concours usage bâtiments efficaces), organisé par l'IFPEB (Institut français pour la performance du bâtiment). Le siège de Pierre & Vacances-Center Parcs a obtenu une médaille de bronze en réalisant 10,6 % d'économies d'énergie entre le 1^{er} juillet 2015 et le 30 juin 2016.

Il est toutefois plus difficile de mobiliser les locataires non soumis à la réglementation : pour les locataires non soumis à la réglementation et certifiés en exploitation, malgré les efforts d'Icade, seuls 9 % d'entre eux ont signé une annexe environnementale en 2016. L'effort sera renforcé en 2017. Les annexes environnementales réglementaires ont en revanche augmenté, passant de 90 % en 2015 à 95 % en 2016. Icade maintient son objectif d'atteindre 100 %.

PART DES SURFACES COUVERTES PAR LES ANNEXES ENVIRONNEMENTALES RÉGLEMENTAIRES ET LES COMITÉS BAIL VERT



Pôle Promotion : Garantir la performance environnementale des clients

Icade veut aller au-delà de sa responsabilité de promoteur en garantissant la performance environnementale des bâtiments après leur livraison. Cela correspond en effet à une attente très forte de ses clients.

Elle a donc mis en place un dispositif de *commissioning* : ce processus d'assurance qualité garantit que les bâtiments sont conçus, installés et testés conformément aux objectifs de performance énergétique fixés. Après la livraison du bâtiment, Icade assure un suivi des consommations des installations techniques (notamment la climatisation et le chauffage).

Cette garantie est par exemple appliquée à deux opérations : les immeubles Thémis et Twist du quartier Clichy-Batignolles à Paris. Dès la conception des bâtiments, Icade et ses partenaires ont pris un engagement sur la consommation énergétique globale de chaque bâtiment pendant trois ans. La garantie de performance énergétique sera systématiquement proposée pour toutes les opérations tertiaires en Île-de-France.

Pour sensibiliser les acquéreurs dès la livraison de leur logement ou de leur bureau, le pôle Promotion leur donne un guide d'information sur leur nouveau lieu de vie comportant des conseils pour optimiser l'usage des équipements, limiter la production de déchets, optimiser la consommation d'eau et d'énergie.

Parallèlement, Icade anticipe la réglementation en expérimentant dès aujourd'hui le carnet numérique sur huit opérations de logement. En effet, Icade, au sein d'un groupement avec la Caisse des dépôts, La Poste, SMA et Qualitel, a été retenue pour faire partie des pilotes de l'expérimentation menée par le gouvernement. Les résultats de cette étude permettront au régulateur de définir les dispositions exigées pour le carnet numérique. Prévu dans le cadre de la loi de transition énergétique pour une croissance verte, ce dispositif doit mentionner l'ensemble des informations utiles à la bonne utilisation, à l'entretien et à l'amélioration progressive de la performance énergétique du logement et des parties communes. Il sera obligatoire pour toute nouvelle construction dont le permis de construire est déposé à compter du 1^{er} janvier 2017.

2.4. Participer au développement économique et social des territoires

En tant qu'acteur du développement économique et social des territoires, Icade s'engage à promouvoir la mixité intergénérationnelle, sociale et fonctionnelle dans ses programmes immobiliers. Cette mixité est un facteur de dynamisme et d'attractivité pour son Parc immobilier et un levier d'intégration sur ses territoires. En signant des chartes dédiées à l'emploi local et l'insertion professionnelle, Icade renforce son ancrage territorial et se positionne en tant qu'acteur du développement économique et social.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer des partenariats sur l'insertion et l'emploi local et impliquer les salariés dans des partenariats associatifs 		<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Deux nouvelles initiatives ont été lancées en 2016 : un partenariat avec Nos quartiers ont des talents et un mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris.
<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs 		<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % des chantiers significatifs ont mis en œuvre des clauses d'insertion.

Objectif atteint
 Objectif en cours de réalisation
 Objectif non atteint



2.4.1. Engagée en faveur de l'emploi local, de la diversité et de l'insertion

Pôle Foncière Tertiaire

Le secteur immobilier emploie près de 2 millions de personnes en France si l'on inclut les promoteurs, les constructeurs ainsi que tous les fournisseurs et sous-traitants. C'est donc un acteur important des politiques de l'emploi, notamment dans les territoires les plus fragiles.

Icade accompagne les collectivités territoriales dans leur politique d'emploi et d'insertion. C'est notamment le cas à Plaine Commune, établissement public territorial qui regroupe neuf agglomérations du nord de Paris où Icade est très présente (37 % des surfaces de ses Parcs sont situées dans cette zone).

Sur ce territoire dont les indicateurs socio-économiques (chômage, pauvreté, égalité hommes-femmes) sont plus faibles que la moyenne nationale, Icade a signé dès 2005 une Charte entreprise-territoire. Cette charte, renouvelée en 2015, prévoit des actions dans les domaines de l'emploi et de la formation. C'est dans ce cadre que la construction du siège de Veolia, qui s'est achevée en 2016, a fixé des objectifs de 65 000 heures de travail en insertion. L'objectif a été dépassé avec plus de 90 000 heures réalisées. De même, les 18 mois de chantier du bâtiment Millénaire 4 ont permis à Icade de créer huit emplois en insertion pendant six mois et de confier des missions de sous-traitance à des TPE et PME locales.

Pôle Promotion

Le pôle Promotion soutient le développement économique des territoires au travers de la signature de chartes d'emploi local et d'insertion : Icade intègre des clauses d'insertion pour 100 % de ses chantiers significatifs (supérieures à 50 millions d'euros de coûts de travaux). En 2016, toutes opérations confondues, Icade a intégré des clauses d'insertion sur 12 opérations, représentant 27 % des surfaces construites.

2.4.2. Des collaborateurs mobilisés

L'engagement d'Icade passe aussi par la mobilisation de ses collaborateurs. L'entreprise soutient et accompagne leurs actions en faveur de l'insertion et de la solidarité.

Le « Club des jeunes talents de Plaine Commune » en est un exemple : depuis sa création en 2010, ce programme mobilise deux collaborateurs d'Icade. Leur mission : accompagner des jeunes sans qualification à accéder à une formation ou un emploi. Depuis sa création, 212 jeunes ont bénéficié de ce programme : 69 % d'entre eux ont pu accéder à un emploi en CDI, en CDD supérieur à six mois ou à une formation qualifiante. Deux d'entre eux ont été recrutés en CDI par Icade.

Sur le même principe, Icade est devenue partenaire de « Nos quartiers ont des talents » (NQT) en avril 2016. Cette association accompagne vers l'emploi des jeunes diplômés de niveau bac + 3, issus de milieux sociaux modestes ou de quartiers prioritaires. En 2016, 20 collaborateurs d'Icade se sont portés volontaires pour parrainer 29 jeunes diplômés et les guider dans leur recherche d'emploi ou leur orientation professionnelle. Anthony, l'un des filleuls accompagnés, décrit ainsi son expérience : « Conjuguer l'énergie de sa jeunesse et les conseils d'une personne qui a l'expérience, c'est la clé à mon sens. Et c'est concrètement ce que NQT propose. » Cette démarche est aussi enrichissante pour les collaborateurs d'Icade qui s'engagent à leur côté : « J'ai saisi cette opportunité qui répondait à une envie personnelle », témoigne la marraine d'Anthony, Soraya Benaouya, chargée de mission Veille stratégique et Vie sociale au pôle Foncière Santé. « Le résultat a été très positif puisque Anthony a trouvé du travail rapidement. Je recommande cette démarche à tous les collaborateurs d'Icade qui se sentent une fibre de parrain ».

Icade mobilise également ses collaborateurs au travers d'actions de mécénat de compétence. Le 21 juin 2016, Icade a signé sa première convention de mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris, dans le cadre d'une action globale de mécénat pilotée par le C3D (Collège des directeurs du développement durable) : elle porte sur la création d'un site d'hébergement et de soin au sein de l'hôpital Charles-Foix d'Ivry-sur-Seine. Ce foyer accueillera 180 personnes isolées sur 4 000 m² qui seront hébergées, soignées et accompagnées par les travailleurs sociaux du Samusocial de Paris. Le chantier, d'une durée de

neuf mois, débutera en 2017 : le pôle Promotion Santé d'Icade assure une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour tous les aspects techniques, juridiques et financiers.

Enfin, du 20 septembre au 16 décembre 2016, Icade a organisé son premier Forum digital des associations : ses collaborateurs ont ainsi pu présenter les associations dans lesquelles ils agissent en tant que bénévoles. L'objectif était de faire connaître ces associations auprès de l'ensemble des équipes d'Icade et de les associer en les invitant à voter pour ces associations. Les deux lauréates ont reçu les « Prix de l'engagement associatif ». Le 1^{er} prix « Coup de cœur » d'une somme de 10 000 euros a été remis à l'Étoile de Martin et le 2^e prix « Coup de pouce » d'une somme de 5 000 euros a été remis aux Amis de Mikhy. Ces deux associations accompagnent les enfants atteints de cancer en soutenant la recherche, en leur offrant des moments de détente et de plaisir et en leur proposant un accompagnement psychologique. Les prix ont été remis aux associations au cours de la cérémonie des vœux 2017 en présence de l'ensemble des collaborateurs d'Icade.

L'engagement d'Icade a d'autant plus de sens qu'il est en lien avec ses activités. Il ancre sa présence dans les territoires et permet à ses collaborateurs de développer leurs compétences en élargissant leur champ professionnel et en donnant davantage de sens à leur action. C'est une façon de renforcer les liens de l'entreprise avec ses partenaires et ses collaborateurs.

Icade va poursuivre et développer ces initiatives en 2017 grâce, notamment, à la mise en place d'un nouveau mécénat de compétence, de journées de solidarité et à la création d'un congé de solidarité.

2.4.3. Mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle

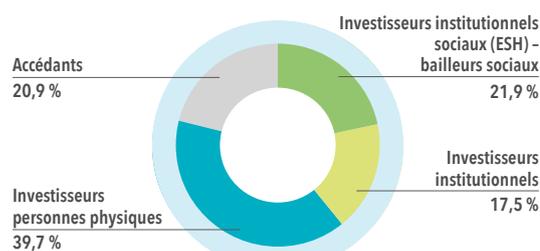
La mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle est un élément majeur de la dynamique urbaine. La loi SRU (loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain) fixe un seuil de logements sociaux de 20 ou 25 %, en fonction de la taille et de la localisation des programmes. Elle est ainsi un des principaux leviers de l'action publique en faveur de la mixité, mais rencontre des difficultés d'application. Plus de 60 % des quelque 2 000 communes françaises soumises à cette loi n'atteignent pas les seuils fixés. Icade considère la mixité comme un engagement social, mais aussi un facteur d'attractivité pour son Parc immobilier.

Pôle Promotion

Le pôle Promotion développe de nouveaux quartiers de ville offrant mixité d'usage, mixité sociale et mixité intergénérationnelle. Sur les 77 opérations en chantier en 2016, 45 % des opérations mettaient en œuvre des mesures de mixité sociale, 18 % de mixité fonctionnelle, et 17 % de mixité intergénérationnelle. Le projet de réaménagement du quartier de la Gare du Sud à Nice en témoigne : il comprend 269 logements (une résidence étudiante de 166 appartements, 41 logements sociaux et 62 en accession), une halle alimentaire de 1 670 m², un multiplex, un supermarché, sept commerces, une salle des associations, un équipement sportif et un parking public de 500 places.

Les acquéreurs de logements d'Icade présentent ainsi des profils sociaux diversifiés :

RÉPARTITION DES RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE DE CLIENT EN 2016



Pour aller plus loin, Icade a développé une nouvelle offre, appelée Mix'Cité, née des projets d'intrapreneuriat de sa démarche d'innovation. Il s'agit de développer des opérations, au cœur des villes de petite et moyenne tailles, associant plusieurs produits complémentaires (tels que logements sociaux, logements en accession, résidences seniors, étudiantes ou intergénérationnelles, EHPAD, pôle médical...). L'objectif est de mutualiser les services et les moyens afin d'optimiser les coûts et ainsi de répondre aux besoins de populations diverses :

- mutualisation de services et des espaces : restauration, animations par des associations locales, jardins et espaces extérieurs, espace laverie, salle de sport, etc. ;
- mutualisation de personnel : veilleurs de nuit, gardiens, personnel d'entretien.

Les espaces, services et moyens mis en commun pour ces différents bâtiments favorisent la mixité sociale, l'échange et l'ancrage territorial des jeunes et des personnes âgées.

Le programme Mix'Cité a par exemple été mis en œuvre à Montaigu (Vendée), avec 22 places en EHPAD, 8 places non conventionnées, 24 logements locatifs sociaux adaptés aux seniors, 20 logements en accession à prix maîtrisés et un parc partagé.

2.4.4. Sponsoring et mécénat

Soutenir des associations ou des projets locaux est un puissant levier d'ancrage territorial. C'est pourquoi Icade a renforcé son budget en consacrant 1 276 652 euros au sponsoring et au mécénat en 2016, budget multiplié par 2,5 par rapport à 2015.

Ce soutien financier est principalement orienté vers les manifestations sportives et culturelles locales (le festival de Saint-Denis, la course Odyssée qui finance la recherche sur le cancer du sein), ainsi que vers l'action humanitaire, avec Action contre la faim par exemple.

L'augmentation du budget en 2016 s'explique par la signature d'une convention de mécénat pour soutenir le projet de reconstruction de la tour nord de la basilique de Saint-Denis, en plein cœur du territoire d'implantation historique du pôle Foncière Tertiaire au nord de Paris. Sous l'impulsion de l'établissement public territorial de Plaine Commune et de la municipalité de Saint-Denis, il a été décidé de constituer un fonds de dotation pour soutenir le remontage de la tour nord de la basilique et de sa flèche emblématique qui avaient été édifiées au XIII^e siècle et détruits au XIX^e siècle. Cette action de mécénat témoigne de l'engagement d'Icade, aux côtés des élus, pour le rayonnement économique et culturel des territoires.

2.5. Renforcer la politique d'achats responsables

Dans le secteur de l'immobilier, les achats et la sous-traitance représentent un volume d'activité très important. La mise en place d'une démarche d'achats responsables est un levier clé de la stratégie RSE. En 2016, Icade a renforcé sa démarche d'achats responsables.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Déployer les chartes achats responsables sur 100 % des chantiers des immeubles neufs du pôle Promotion et 100 % des nouveaux contrats de prestations de services du pôle Foncière Tertiaire ● Référencer en 2016 les matériaux et produits à faible impact sur l'environnement et la santé pour étendre leur usage à partir de 2017 ● Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté de 30 % d'ici 2016 et 50 % d'ici 2018 <p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mettre en place une évaluation RSE des principaux fournisseurs pour les marchés de prestations du pôle Foncière Tertiaire en 2016 ● Intégrer le respect de la biodiversité dans les achats 	<ul style="list-style-type: none">      	<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'objectif a été atteint pour les deux pôles. ● Les matériaux des nouvelles constructions respectent des standards spécifiques en matière d'environnement et de santé. L'extension de leur usage est prévue à partir de 2017. ● Les achats auprès du secteur protégé ont augmenté de 15 % en 2016. Les moyens seront renforcés en 2017 afin d'atteindre l'objectif 2018 de + 50 %. <p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les principaux fournisseurs ont été évalués en 2016. ● Des clauses en matière de respect de la biodiversité ont été intégrées dans les contrats de prestations d'entretien d'espaces verts.

 Objectif atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

L'optimisation et la maîtrise des achats passent par la mise en place de procédures communes à l'ensemble des activités. Ce processus est conforté par l'homogénéisation des procédures RSE : c'est ainsi que les pôles Foncière et Promotion ont mis en place des chartes d'achats responsables communes aux deux entités.

2.5.1. Chartes d'achats responsables

Diffusées à tous les fournisseurs et sous-traitants, les Chartes d'achats responsables leur demandent expressément de prendre des engagements en matière d'emploi et d'insertion, de prévention de la corruption, de respect des normes de travail, de respect des droits de l'homme, de prévention des risques environnementaux et des pollutions, de protection de la santé et de l'environnement, d'utilisation durable des ressources et de loyauté des pratiques. Tout manquement grave et délibéré d'une entreprise aux principes exposés dans cette charte constitue un manquement à ses obligations contractuelles. Icade s'inscrit ainsi dans le cadre du Pacte mondial de l'ONU, dont la Caisse des dépôts est signataire.

Depuis 2015, tous les nouveaux contrats de prestations de services du pôle Foncière Tertiaire sont signataires de la Charte d'achats responsables. De même, tous les nouveaux chantiers du pôle Promotion sont également signataires de cette charte (hors co-promotion, dont la gestion administrative n'est pas contrôlée par Icade).

2.5.2. Évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Pour aller plus loin dans cette démarche, Icade a engagé en 2016 un processus d'évaluation du respect de la Charte d'achats responsables. Conformément à l'engagement pris en 2015, les principaux fournisseurs du pôle Foncière Tertiaire sont désormais évalués par un prestataire spécialisé, EcoVadis. Un bilan annuel sera effectué avec chacun des fournisseurs et donnera lieu, le cas échéant, à la mise en place d'un plan d'action.

2.5.3. Des exigences renforcées sur les matériaux durables, le respect de la biodiversité, l'emploi des personnes fragiles et le respect du droit du travail

Outre le respect des principes RSE inscrits dans la Charte d'achats responsables, Icade a des exigences particulières vis-à-vis de ses acheteurs, fournisseurs et sous-traitants dans les domaines suivants :

- ▣ matériaux et systèmes durables : Icade a mené en 2016 une démarche volontaire de référencement des matériaux et produits à faible impact sur l'environnement et la santé. Mis en œuvre pour toutes les nouvelles opérations, ces matériaux doivent respecter certains standards : de classe A ou A+ pour l'émission de substances volatiles, labellisés NF Environnement et/ou Ecolabel pour les colles, peintures et vernis, labellisés FSC® ou PEFC pour le bois, suppression de la quasi-totalité des champs électromagnétiques indésirables des gaines électriques, etc. ;
- ▣ protection de l'environnement et de la biodiversité : Icade a également intégré des clauses en matière de respect de la biodiversité auprès de ses prestataires d'entretien d'espaces verts pour les inciter à utiliser des techniques et à employer des produits respectueux de la biodiversité et de l'environnement ;
- ▣ emploi des personnes fragiles : Icade incite ses acheteurs à poursuivre leurs efforts en faveur du secteur du travail protégé et adapté (STPA) et des emplois d'insertion. En 2016, le volume d'achats auprès du STPA a augmenté de 15 %. Les efforts seront renforcés en 2017 pour atteindre l'objectif de + 50 % entre 2015 et 2018. Icade favorise également les emplois d'insertion en systématisant ce type d'emplois sur ses chantiers de taille significative ;
- ▣ autre sujet particulièrement sensible dans le secteur immobilier : la lutte contre le travail illégal. Icade a mandaté des prestataires pour collecter et vérifier l'ensemble des documents administratifs attestant que les entreprises qui travaillent pour Icade respectent le Code du travail. Tous les sous-traitants du pôle Promotion et du pôle Foncière Tertiaire doivent souscrire un abonnement auprès de l'un de ces prestataires.

L'aménagement du nouveau siège de Veolia, inauguré fin 2016 sur 45 000 m² à Aubervilliers, est exemplaire de la politique d'achats responsables d'Icade : 7 000 m² de parquet en chêne ont été posés, estampillés « origine France garantie » et certifiés NF. Le parquet a été fabriqué par une PME nivernaise (la Compagnie française du parquet) et posé par de jeunes apprentis recrutés localement. Il contribue à la redynamisation de la filière bois locale.

Prochaine étape : la mise en œuvre du pilotage centralisé des achats pour les activités de Promotion et de Foncière en 2017. Celui-ci devrait accélérer le déploiement de la démarche d'achats responsables.

2.6. Garantir l'éthique des affaires

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<ul style="list-style-type: none"> Finaliser la formation des salariés sur la lutte anti-blanchiment et diffuser le nouveau Code de déontologie en 2016 		<ul style="list-style-type: none"> Tous les collaborateurs identifiés comme sensibles ont été formés et le Code de déontologie a été actualisé.

 Objectif atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

La déontologie et l'éthique des affaires sont des enjeux pour toutes les parties prenantes d'Icade : pour les fournisseurs et les clients, qui veulent des échanges clairs et transparents et pour les investisseurs, qui souhaitent maîtriser leurs risques. La mise en œuvre de procédures de déontologie est donc une priorité pour Icade. Adoptée en décembre 2016, la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique est une opportunité pour Icade de conforter ses pratiques en matière d'éthique des affaires.

La structure de pilotage de l'ensemble des règles de déontologie est organisée autour de :

- la fonction de déontologue qui établit et diffuse les règles de déontologie ;
- la direction de l'audit, des risques et du contrôle interne qui vérifie sa mise en œuvre.

La déontologie est indépendante et ne rend compte qu'à la direction générale.

Icade a élaboré de façon volontaire son premier Code de déontologie dès 2008. Il a été complété en 2009 par un dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, puis en 2014, par l'intégration des risques de corruption et de fraude dans la cartographie des risques.

En 2016, ce Code de déontologie a été remis à jour pour tenir compte des évolutions réglementaires. Devenue Charte éthique, ce document sera diffusé à tous les collaborateurs via Intranet et sera également remis à tous les nouveaux embauchés. Cette charte définit les principes éthiques qui doivent être mis en œuvre dans les pratiques professionnelles et les relations d'affaires des collaborateurs. Elle régit notamment :

- les relations avec les clients et les fournisseurs ;
- la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LCB-FT) ;
- la lutte contre la corruption et l'extorsion ;
- la fraude ;
- l'intervention d'intermédiaires rémunérés ;
- le financement de la vie politique et le mécénat ;
- les cadeaux et les avantages, reçus ou donnés ;
- les conflits d'intérêts ;

- la communication financière et les transactions sur instruments financiers ;
- les informations sensibles, privilégiées et les collaborateurs initiés ;
- la protection des personnes : santé et sécurité, discrimination, harcèlement.

Les collaborateurs disposent d'un droit d'alerte : toute personne constatant un manquement aux règles d'éthique peut alerter la déontologue qui traite cette alerte en toute confidentialité, en veillant à la protection du collaborateur concerné. Elle procède alors à une évaluation qui peut donner lieu, le cas échéant, à un audit interne et/ou externe ainsi qu'à d'éventuelles sanctions.

Le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme d'Icade va au-delà des obligations légales. Son périmètre, notamment, est plus étendu : il concerne les acquisitions/ventes de biens immobiliers pour compte propre et pour compte de tiers (y compris les programmes immobiliers avec ou sans co-promotion), en France et à l'international, ainsi que l'activité de location. Son organisation repose sur :

- un comité LCB-FT ;
- un processus d'évaluation du niveau de risque des clients et des transactions (« KYC »), qui permet de réaliser les diligences associées au niveau de risque ;
- la formation : en 2016, le programme de formation relatif à la lutte contre le blanchiment d'argent a été finalisé. Les 178 collaborateurs identifiés comme sensibles ont ainsi été formés au cours des deux dernières années.

La gestion des risques de fraude et de corruption implique un suivi et des contrôles réguliers. Au cours de l'année 2016, 12 incidents, relatifs à des tentatives de fraude externe, ont été enregistrés. Ceux-ci ont été maîtrisés en amont et n'ont pas eu d'impact sur Icade. Un audit interne relatif à une question de déontologie a été mené en 2016. Celui-ci n'a pas révélé de cas avéré de manquement à l'éthique des affaires. Icade n'a pas fait l'objet de condamnation relative à l'éthique des affaires au cours de l'exercice.

Le dispositif éthique d'Icade sera renforcé pour tenir compte des dispositions de la loi Sapin 2 dont l'entrée en vigueur est prévue le 1^{er} juin 2017 et des recommandations de la future agence française anti-corruption.

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCONOMISER LES RESSOURCES

La lutte contre le changement climatique et la préservation des ressources sont des enjeux cruciaux pour le secteur immobilier qui doit œuvrer pour réduire son impact écologique. Ce sont des leviers de performance économique et sociale car ils permettent de réduire les consommations d'eau et d'énergie, la production de déchets et le temps de transport des occupants. Ils créent également

un cadre propice à la nature et à la biodiversité. Acteur des transitions environnementales, Icade se positionne en pionnier de l'immobilier durable. Avec des bâtiments dont les consommations de ressources et les impacts sont maîtrisés dans la durée et garantis par des certifications exigeantes, Icade assure la qualité, la durabilité et la résilience de ses actifs, au service de ses occupants.

-23%

D'ÉMISSIONS DE CO₂ POUR LE PATRIMOINE ENTRE 2011 ET 2016.

100%

DES BUREAUX EN ILE-DE-FRANCE ET 55% DES LOGEMENTS dépassent la réglementation thermique d'au moins 10%.

BÂTIMENT BAS CARBONE



La tour Thémis à Paris est exemplaire en matière de développement durable. Structure mixte béton et bois (labellisé FSC® ou PEFC), espaces végétalisés, recours à la géothermie, optimisation de l'éclairage naturel et garantie de résultat énergétique pendant 3 ans : ce programme bénéficie d'une double certification HQE Exceptionnel et BREEAM Excellent, couplée à trois labels exigeants (effinergie+, Biosourcé et BBCA-Bâtiment Bas Carbone).

BIODIVERSITÉ & INNOVATION



25%

DU PATRIMOINE
ET DES NOUVELLES CONSTRUCTIONS EN
BIODIVERSITÉ POSITIVE EN 2020.

En 2016, Icade a concrétisé son engagement en faveur de la biodiversité par deux leviers d'action innovants, en partenariat avec

CDC Biodiversité :

- par le contrat de performance biodiversité, Icade s'engage à préserver la biodiversité et améliorer des espaces extérieurs des bâtiments au travers d'indicateurs de suivi précis qui concourent à la qualité de vie et l'attractivité de ses sites;
- parallèlement, Icade a souscrit au programme Nature 2050 : l'entreprise finance ainsi de

façon volontaire des actions d'adaptation et de restauration d'espaces naturels menacés. Icade développe également une approche globale en agissant à la fois sur ses territoires d'opération, en majorité urbains, et dans les sites naturels les plus fragiles où elle n'opère pas directement, mais où les enjeux sont plus forts.



LE POINT DE VUE DES PARTENAIRES

Laurent Piermont

PRÉSIDENT DE CDC BIODIVERSITÉ

« Le contrat de performance biodiversité permet de résoudre une équation a priori insoluble : laisser davantage de place à la nature en ville pour le bien-être des citoyens tout en diminuant les coûts d'entretien des espaces extérieurs. Cette démarche est garantie par la mesure d'indicateurs de résultats précis. »

SANTÉ & CERTIFICATION



LE POINT DE VUE DES CLIENTS

Anne-Caroline
Rouyer

RÉFÉRENTE DÉVELOPPEMENT DURABLE
D'ELSAN (GROUPE D'HOSPITALISATION
PRIVÉE)

« Pour relever nos défis communs, nous devons travailler ensemble sur la rénovation des bâtiments, la qualité de l'air intérieur et la gestion des déchets. »



Icade et Courlancy Santé lancent la construction d'une polyclinique de 30 000 m² près de Reims, moderne et ouverte sur son environnement. Ce bâtiment sera certifié HQE niveau Excellent, avec des exigences particulières en matière de qualité de l'air intérieur et de l'eau, d'aménagement paysager, de gestion des eaux pluviales et de recyclage et valorisation des déchets du chantier.

3. Accélérer la transition énergétique et économiser les ressources

3.1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique

Le secteur immobilier a un rôle déterminant à jouer dans la lutte contre le changement climatique : il est en effet responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre en France. Le décret du 18 novembre 2015 relatif à la loi française sur la transition énergétique pour la croissance verte impose au secteur tertiaire et résidentiel de réduire ses émissions de 54 % entre 2013 et 2030 et de 87 % entre 2013 et 2050.

Icade s'engage résolument dans cette voie en portant son action sur l'ensemble de ses actifs, en phase de construction mais aussi durant leur exploitation, et en accompagnant les occupants dans le pilotage de leur consommation d'énergie.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réduire de 40 % les émissions de CO₂ des bureaux et Parcs d'affaires entre 2011 et 2020 (en kg CO₂/m²/an)  ● Réduire de 30 % la consommation énergétique des bureaux et Parcs d'affaires entre 2011 et 2020 (en kWh_{ep}/m²/an)  ● Atteindre 20 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du patrimoine d'ici à 2020  <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réduire les émissions de CO₂ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions de 12 % entre fin 2015 et 2020 (en kg CO₂/m²/an)  ● Développer 100 % des bureaux en Île-de-France et 25 % des logements conformes à une performance énergétique RT 2012 - 10 % à partir de 2016  ● Développer au moins cinq opérations à énergie positive labellisées BEPOS par an à partir de 2017  		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les émissions de CO₂ ont été réduites de 23 % entre 2011 et 2016. ● La consommation énergétique a été réduite de 11 % entre 2011 et 2016. ● La part d'énergie renouvelable atteint 16 % en 2016. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les émissions liées à l'énergie grise ont augmenté de 3,5 % en 2016, après une baisse de 3,8 % en 2015. La part prépondérante des logements, dont la performance s'est dégradée, explique cette évolution, tandis que les bureaux ont réduit leur intensité carbone. ● 100 % des bureaux en Île-de-France et 55 % des logements dépassent d'au moins 10 % la réglementation thermique RT 2012 en 2016. ● Plusieurs opérations BEPOS sont à l'étude.
<p> Objectif atteint</p> <p> Objectif en cours de réalisation</p> <p> Objectif non atteint</p>		

3.1.1. La recherche de la meilleure efficacité énergétique dans le neuf et l'ancien

Pôle Foncière Tertiaire

La réduction des gaz à effet de serre générés en phase d'exploitation de l'actif est un enjeu majeur pour Icade qui s'engage pleinement, en intégrant à ses objectifs les parties communes (dont elle a la pleine maîtrise) et les parties privatives (maîtrisées par les locataires).

Pour piloter au mieux ses consommations énergétiques et ses émissions de carbone, Icade a élaboré une cartographie environnementale de ses immeubles et mène des audits énergétiques. Au-delà de la réglementation actuelle, Icade engage un processus de certification ISO 50001 de ses actifs afin de valoriser la gestion performante de l'énergie et déployer des solutions d'amélioration.

Le pilotage de la performance énergétique sera renforcé en 2017 par la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) : cet outil informatique de surveillance, de contrôle et d'optimisation sera utilisé sur l'ensemble du patrimoine.

Pour atteindre ses objectifs de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂, Icade actionne plusieurs leviers :

- amélioration des équipements énergétiques et rénovation des actifs : Icade poursuit et renforce son programme de remplacement des équipements les moins performants. Il portera notamment sur l'installation de chaudières à haut rendement et la mise en place systématique d'éclairage par LED qui contribueront à réduire la consommation énergétique liée à ces usages d'environ 20 % d'ici à 2020. Un effort particulier sera également réalisé sur les travaux de rénovation et de réhabilitation à l'occasion des plans de développement prévus. À l'échelle de quartiers, des solutions innovantes sont programmées comme l'installation d'éclairage public intelligent ;
- déploiement des contrats de performance énergétique (CPE) : les CPE donnent aux gestionnaires d'exploitation un objectif chiffré de réduction des consommations énergétiques (3 % par an en moyenne). Ils portent sur les consommations maîtrisées par Icade (les parties communes) et bénéficient aux locataires. La clé de répartition varie selon les contrats, mais d'une manière générale, le

bénéfice de la réduction des consommations revient en totalité au locataire jusqu'au seuil prévu dans le contrat ; au-delà de ce niveau de performance, il est réparti entre le gestionnaire d'exploitation et le locataire. C'est donc un système gagnant-gagnant, y compris pour Icade qui fidélise ainsi ses clients. Fin 2016, 61 % des surfaces dont Icade contrôle l'exploitation font l'objet d'un CPE ;

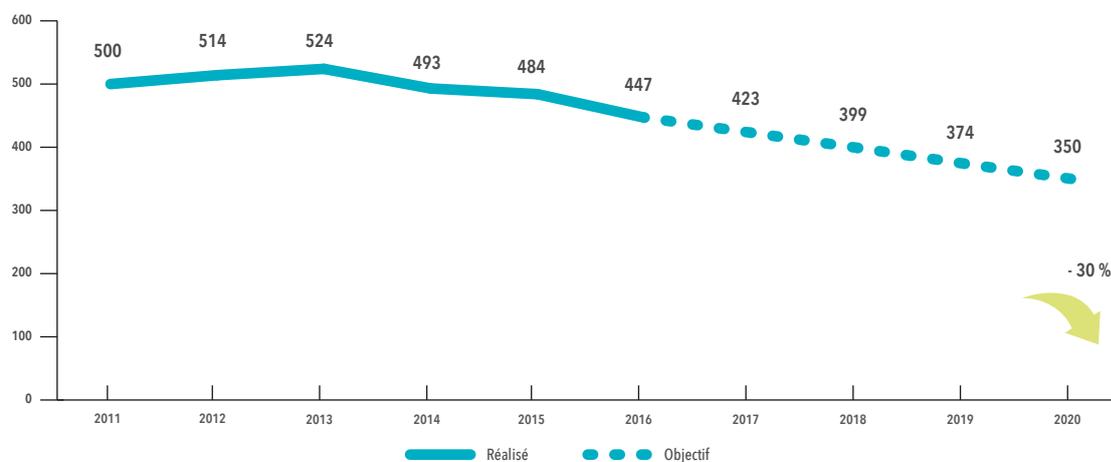
- augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique : Icade s'est fixé un objectif ambitieux : intégrer 20 % d'énergies renouvelables dans son mix énergétique à l'horizon 2020, c'est-à-dire 12 points de plus qu'en 2015. Trois formes d'énergies renouvelables sont utilisées : l'achat de certificats verts, à hauteur de 41 227 MWh, soit 18 % de la consommation d'électricité en 2016 ; le raccordement des immeubles aux réseaux de chaleur (31 % de leur consommation provenaient d'énergies renouvelables en 2016, ce qui représente 6 793 MWh) et la production en propre (géothermie et panneaux photovoltaïques). La part d'énergie renouvelable a ainsi doublé de 8 % en 2015 à 16 % en 2016. Pour atteindre son objectif de 20 % en 2020, Icade va augmenter progressivement la part de certificats verts et va accélérer significativement ses investissements dans la production d'énergie renouvelable sur ses sites. Celle-ci sera réalisée par l'installation de panneaux solaires photovoltaïques, de petit éolien et d'un projet de pyrogazéification (valorisation des déchets en énergie). Icade investit également dans des installations « totémiques » qui s'intègrent agréablement dans le paysage urbain telles que la « smart flower » ou « l'arbre à vent ». La smart flower est un éventail solaire modulaire qui s'oriente automatiquement vers le soleil et l'arbre à vent est une éolienne qui se présente sous la forme d'un arbre métallique dont les feuilles utilisent la force du vent pour la transformer en électricité. Ce type de solutions « totémiques » donne de la visibilité à la démarche de maîtrise des émissions de

gaz à effet de serre d'Icade et, ce faisant, sensibilise les locataires et les usagers de ses Parcs d'affaires ;

- partenariats avec de grands industriels dans les domaines de l'innovation environnementale et du bâtiment connecté. Icade collabore notamment avec Philips depuis 2013 : le système d'éclairage connecté *Power Over Ethernet* (POE) capte des données extérieures (luminosité, présence humaine, température) pour piloter finement et en temps réel l'éclairage. Sur le Parc d'Orly-Rungis, la rénovation de l'éclairage extérieur a permis une économie d'énergie de près de 90 %, grâce aux luminaires LED connectés à un système de gestion de l'éclairage permettant de baisser le niveau d'éclairage la nuit et les week-ends ;
- comités bail vert : pour agir sur les parties privatives maîtrisées par les locataires, Icade met en place des comités permettant au bailleur et au(x) preneur(s) d'échanger leurs bonnes pratiques et de formaliser un plan d'action, avec des objectifs chiffrés de consommation d'énergie, de carbone, d'eau et de production de déchets. Ils couvrent 82 % des locataires soumis à la réglementation bail vert en 2016. *Pour plus de détails, voir 2.3. « Accompagner la performance environnementale des clients ».*

Icade compense volontairement une partie de ses émissions de CO₂, en achetant des crédits carbone auprès de ses fournisseurs d'énergie. Elle achète des « *Certified Emission Reductions* » (CER) : ce sont des crédits carbone générés selon les règles définies lors du Protocole de Kyoto, qui financent des projets propres issus de pays en développement. En 2016, le volume des émissions carbone compensé par Icade est de 10 228 tonnes de CO₂ soit 46 % des émissions de CO₂ cartographiées par le pôle Foncière Tertiaire. Ces émissions compensées volontairement ne sont pas déduites des calculs d'émissions de CO₂ d'Icade.

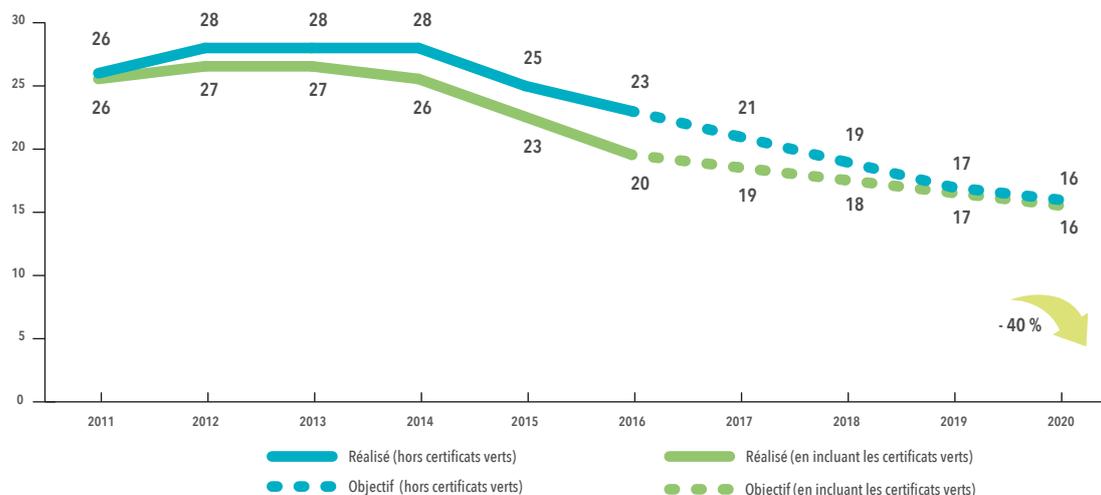
CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en kWh_{ep}/m²/an corrigé DJU)



La consommation d'énergie (corrigée des variations climatiques) a baissé de 11 % entre 2011 et 2016 et de 8 % pour la seule année 2016. L'accélération du rythme de baisse en 2016 s'explique pour moitié par la cession de cinq Parcs d'affaires, dont l'intensité énergétique était supérieure à la moyenne du patrimoine d'Icade et pour moitié par les

mesures d'efficacité énergétique mises en place par Icade (notamment les CPE et les comités bail vert). À l'avenir, le plan de remplacement des équipements énergétiques et la poursuite du déploiement des CPE et des comités bail vert devraient permettre d'atteindre l'objectif de réduction d'intensité énergétique de - 30 % entre 2011 et 2020.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en kg de CO₂ éq/m²/an)



L'intensité carbone a baissé de 23 % entre 2011 et 2016 en tenant compte des certificats verts et de 12 % hors certificats verts.

La baisse de l'intensité carbone est liée à l'amélioration de la performance énergétique, ainsi qu'au remplacement des équipements de chauffage et à l'augmentation des énergies renouvelables dans le mix énergétique. À l'avenir, les mesures renforcées sur l'efficacité énergétique, le recours accru aux certificats verts et le déploiement des énergies renouvelables sur ses sites devraient permettre à Icade d'atteindre son objectif de réduction d'intensité carbone de - 40 % entre 2011 et 2020.

À noter que la méthodologie de calcul des indicateurs environnementaux a évolué en 2016 afin d'être plus représentative de la performance d'Icade. Les indicateurs environnementaux ont ainsi été recalculés depuis 2011. Pour plus de détails, voir 5. « Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting ».

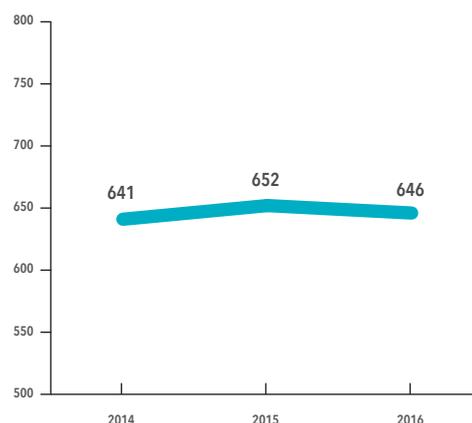
Pour plus de détails sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, à périmètre total et périmètre constant et par catégorie d'actifs, voir 6.1. « Tableaux des indicateurs Environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA ».

Pôle Foncière Santé

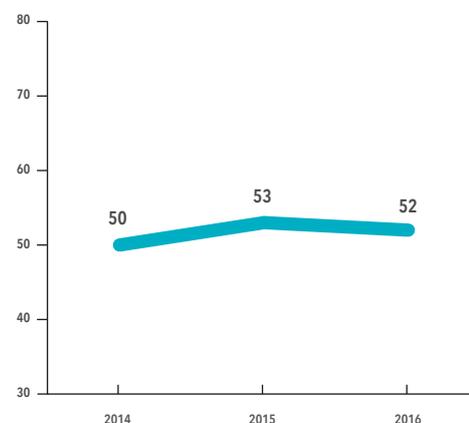
Les actifs Santé d'Icade sont exploités en totalité par les locataires qui sont donc responsables du pilotage de leurs consommations énergétiques. Si Icade n'a pas la maîtrise de l'exploitation, elle accompagne néanmoins les opérateurs de santé au travers d'outils de suivi et de conseil. Ainsi, la cartographie des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, et la réalisation d'audits énergétiques permettent d'identifier des pistes d'amélioration. Citons par exemple l'opportunité d'éclairage par LED, qui réduit les consommations tout en améliorant le niveau de confort des usagers, ou le projet d'installation d'ombrières photovoltaïques.

L'évolution de la performance énergie et carbone des cliniques cartographiées est représentée dans les graphiques ci-contre. Après avoir augmenté en 2015, les indicateurs d'intensité énergie et carbone ont diminué en 2016.

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ (en kWh_{ep}/m²/an)



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ (en kg de CO₂ éq/m²/an)



Pour plus de détails sur les indicateurs environnementaux du pôle Foncière Santé, voir 6.2. « Tableaux des indicateurs Environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA ».

Pôle Promotion

La mise en œuvre de la réglementation thermique RT 2012 a permis de réduire significativement les consommations énergétiques des nouveaux bâtiments lors de la phase d'utilisation. L'impact climatique des activités de promotion repose ainsi de façon croissante sur les consommations énergétiques en phase de construction et sur le choix des matériaux utilisés. Être à la fois promoteur et exploitant permet d'avoir une stratégie de long terme dans le choix des solutions de construction, de matériaux et d'équipements énergétiques.

Phase de construction : bilan des émissions de gaz à effet de serre des nouvelles opérations

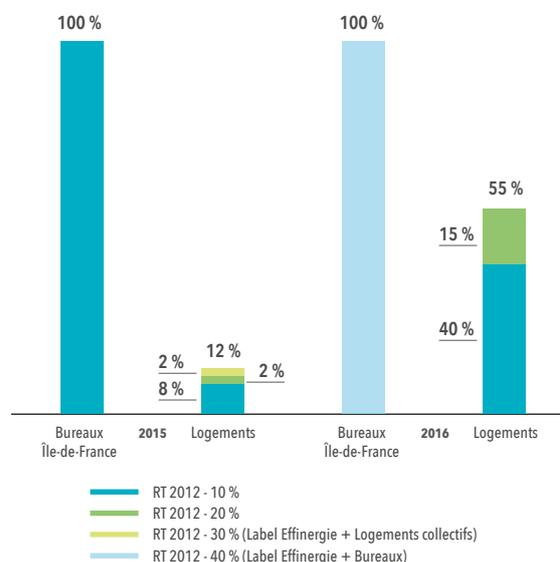
Toutes les nouvelles constructions font l'objet d'un bilan carbone complet, qui évalue l'ensemble des émissions lors de la phase de construction (émissions dues aux transports, aux matériaux et aux déchets), ainsi que sur la phase d'exploitation. Icade a pris l'engagement de réduire les émissions de CO₂ liées à la phase de construction des nouvelles opérations de 12 % entre fin 2015 et 2020.

Après une baisse de 3,8 % entre 2014 et 2015, les émissions de CO₂ liées à la phase de construction ont augmenté de 3,5 % entre 2015 et 2016. L'intensité carbone des logements a augmenté de 1,1 % tandis que l'intensité carbone des bureaux a baissé de 3,9 %. La proportion plus importante de logements par rapport aux bureaux en 2016 explique la hausse de l'intensité carbone. Les efforts seront renforcés pour inverser la tendance et atteindre l'objectif 2020, notamment par le recours accru aux analyses en cycle de vie et l'utilisation de matériaux durables. *Pour plus de détails, voir 3.6. « Innover pour la construction durable ».*

Phase d'exploitation : consommation d'énergie et bilan carbone des nouvelles opérations

En phase exploitation, la performance énergétique des bâtiments construits s'est améliorée entre 2015 et 2016. 55 % des opérations de logements et 100 % des opérations de bureaux en Île-de-France ont obtenu des performances énergétiques supérieures aux exigences de la réglementation thermique (RT 2012), au-delà des objectifs qu'Icade s'était fixés. En conséquence, la consommation d'énergie des opérations lancées en 2016 a baissé de 12 % par rapport à 2015 pour s'établir à 63,7 kWh_{ep}/m²/an en moyenne en 2016.

PART DES BUREAUX (ÎLE-DE-FRANCE) ET LOGEMENTS DÉPASSANT LA RÉGLEMENTATION THERMIQUE (RT 2012) EN 2015 ET 2016



Pour améliorer le pilotage énergétique de ses immeubles de bureaux, Icade a décidé de les équiper de compteurs permettant de mesurer avec précision les consommations pour chaque lot locatif et chaque usage. Ces données sont accessibles sur un portail web et permettent aux occupants de piloter leurs consommations. Tous les immeubles construits en 2016 ont été équipés de compteurs.

L'intensité carbone liée à l'exploitation a diminué de 35 % entre 2015 et 2016. Ceci s'explique par trois facteurs : la meilleure connexion aux transports en commun, l'amélioration de la performance énergétique des opérations et l'augmentation du recours à l'énergie solaire photovoltaïque en 2016 (multiplié par 3 par rapport à 2015). En 2016, 23 % des surfaces construites ont été alimentées en énergies renouvelables (contre 24 % en 2015) dont 13 % avec du solaire thermique, 57 % par des réseaux de chaleur (géothermie, biogaz...) et 30 % par du solaire photovoltaïque.

Pour plus de détails sur les émissions de CO₂, voir 6.3. « Bilan Carbone du pôle Promotion ».

3.1.2. La nécessaire adaptation au changement climatique

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE ET PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine et d'opérations de promotion stratégiques en 2016. Le cas échéant, adapter le patrimoine, la sélection du foncier et la conception des opérations. 		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE ET PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Une étude a été menée sur l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire et sera approfondie en 2017.

Objectif atteint
 Objectif en cours de réalisation
 Objectif non atteint

Pour développer son expertise et mieux anticiper les conséquences du changement climatique, Icade a réalisé en 2016 une étude sur les risques pesant sur l'ensemble de son patrimoine. Chaque actif a été analysé sous l'angle des vulnérabilités physiques liées à l'âge, la typologie de la construction et son environnement. L'analyse, conduite par le cabinet spécialisé Carbone 4, a montré que les bâtiments de ce panel sont plus particulièrement exposés à quatre aléas climatiques : les vagues de chaleur, la sécheresse, l'augmentation des températures moyennes et les inondations (bien qu'aucun bâtiment n'ait été endommagé par les crues exceptionnelles de 2016).

Prochaine étape en 2017 : affiner cette analyse de risques en vue de mettre au point un plan d'action pour adapter ses actifs les plus exposés aux aléas climatiques. L'objectif est d'anticiper les risques liés au changement climatique sur le patrimoine d'Icade et de proposer des solutions innovantes pour parer les impacts de ces aléas climatiques et améliorer la résilience de ses actifs.

En parallèle à cette étude, Icade a d'ores et déjà fait évoluer certaines pratiques, comme la gestion de ses espaces verts : en lien avec CDC Biodiversité, Icade a sélectionné, pour les Parcs du nord de Paris, les plantes les plus adaptées à l'évolution anticipée du climat et capables de rafraîchir l'environnement en cas de pics de chaleur.

3.2. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation

Pionnière des certifications et labels, Icade se fixe des objectifs ambitieux de déploiement sur ses sites existants ou en projet et s'engage activement dans l'élaboration des futurs standards.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE : <ul style="list-style-type: none"> Augmenter les surfaces de bureaux certifiés en exploitation de + 5 % par an d'ici à 2020 Certifier ISO 14001 100 % des Parcs en 2017 Accompagner la mise en place du label Well sur au moins une opération en 2016 	  	PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE : <ul style="list-style-type: none"> Les surfaces de bureaux certifiés en exploitation ont augmenté de 7 % en 2016. 100 % des Parcs sont certifiés ISO 14001 fin 2016. Une opération (du pôle Promotion) a été labellisée Well en 2016.
PÔLE FONCIÈRE SANTÉ : <ul style="list-style-type: none"> Certifier HQE 100 % des projets neufs dont la surface est supérieure à 10 000 m² 		PÔLE FONCIÈRE SANTÉ : <ul style="list-style-type: none"> Les quatre projets significatifs du pôle Foncière Santé seront tous certifiés HQE.
PÔLE PROMOTION : <ul style="list-style-type: none"> Certifier HQE 100 % des bureaux et 35 % des logements à partir de 2018 Tester le label BBCA (Bâtiment bas carbone) sur au moins une opération en 2016 	 	PÔLE PROMOTION : <ul style="list-style-type: none"> 100 % des bureaux et 18 % des logements ont reçu la certification HQE en 2016. Le bâtiment Thémis (Paris 17^e) a reçu le label BBCA en 2016.
 Objectif atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint		

3.2.1. Icade pionnière sur les nouvelles certifications et labellisations

Pour Icade, comme pour ses clients, les labellisations et certifications sont garantes de performance. Icade se positionne en entreprise pilote dans l'élaboration et la mise en œuvre des nouveaux labels et certifications : elle a été le premier acteur certifié HQE Tertiaire dès 2005, entreprise pilote du label BiodiverCity® en 2014, premier promoteur privé à utiliser le nouveau label « Bâtiment biosourcé » dès 2015. Icade est également membre fondateur et bienfaiteur de l'association BBCA (Bâtiment Bas Carbone). Elle fait partie des opérations pilotes de ce nouveau label qui vise à promouvoir des bâtiments sobres en carbone tout au long du cycle de vie, avec l'opération de bureaux Thémis à Paris. Elle accompagne la mise en place du label Well, centré sur le bien-être et le confort des occupants avec le bâtiment Sky 56 à Lyon.

Icade participe activement à l'élaboration des standards à venir : elle a co-piloté le développement du nouveau cadre de référence de la certification HQE, présenté en 2015, ce qui lui a permis d'être l'un des premiers promoteurs certifiés NF HQE Habitat avec ce nouveau référentiel. Elle participe au groupe de travail piloté par l'Afnor chargé d'établir un référentiel d'aménagement durable des quartiers d'affaires. Elle est également pilote dans l'élaboration du label « Bâtiments et réseaux connectés » du référentiel HQE, dont la finalisation est prévue en 2017.

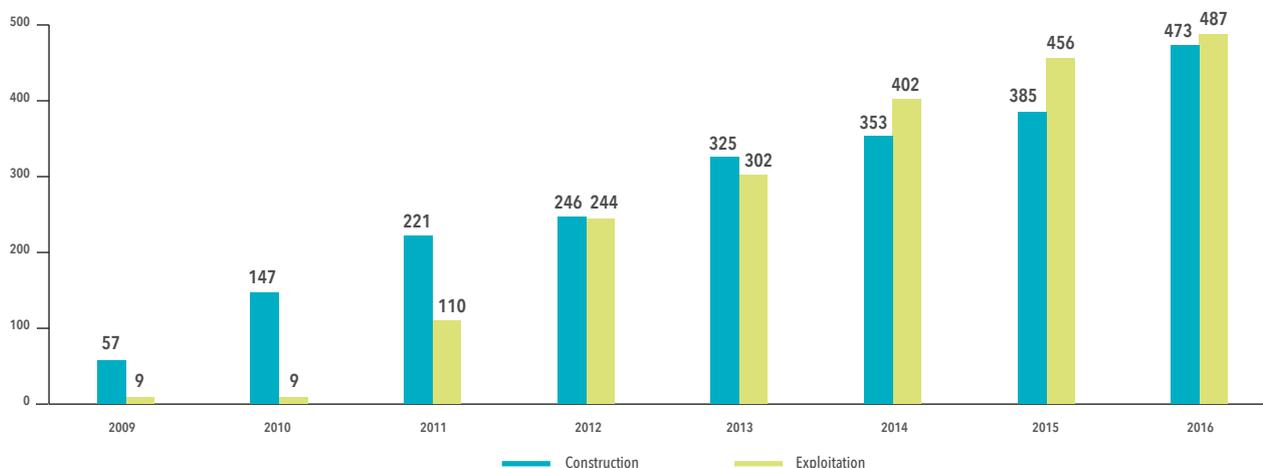
3.2.2. Développement des certifications environnementales du parc existant et des constructions neuves

Pôle Foncière Tertiaire

Soucieuse de proposer des bâtiments toujours plus vertueux, Icade poursuit son objectif de déploiement des certifications, que ce soit pour ses actifs existants, ses nouvelles constructions ou ses acquisitions.

La part des surfaces de bureaux certifiés HQE et/ou BREEAM est passée de 41 % en 2015 à 60 % en 2016, certains actifs étant à la fois certifiés Construction et Exploitation. Les certifications se répartissent ainsi : 44 % des bureaux du patrimoine sont certifiés Construction (soit une hausse de 23 % des surfaces entre 2015 et 2016) et 45 % sont certifiés Exploitation (soit une hausse de 7 % des surfaces entre 2015 et 2016). Les bâtiments certifiés à la fois en Construction et en Exploitation représentent 29 % des surfaces.

ÉVOLUTION DES SURFACES DE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES CERTIFIÉS HQE/BREEAM (en milliers de m²)



Les acquisitions réalisées en 2016 ont un niveau de certification élevé :

- Go Spring, un pôle tertiaire de 32 600 m² acquis en VEFA à Rueil-Nanterre (92), bénéficiera des certifications HQE Exceptionnel, BREEAM Very Good et sera labellisé BEPOS (bâtiment à énergie positive) ;
- l'immeuble Orsud (13 000 m²), acquis en juillet 2016 à Gentilly, est certifié BREEAM in Use Very Good ;
- l'immeuble Ponant/Arc Ouest, à Paris 15^e, est certifié BREEAM Very Good et labellisé BBC Effinergie Rénovation pour trois des cinq bâtiments du site.

Sur ses Parcs d'affaires, Icade s'investit également dans la gestion environnementale des espaces communs. Le pôle Foncière Tertiaire s'est donc engagé dans un processus de certification environnementale ISO 14001. 100 % des surfaces des Parcs d'affaires sont certifiées en 2016.

Pôle Foncière Santé

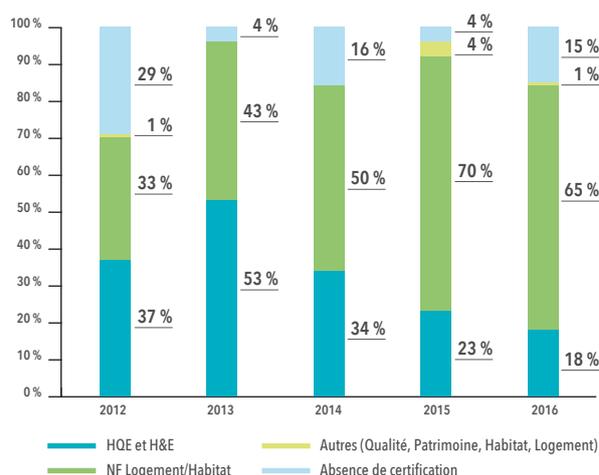
Le pôle Foncière Santé vise la certification HQE de la totalité des projets de construction ou d'extension dont la surface est supérieure à 10 000 m². Il s'agit là d'un objectif ambitieux : plus des trois quarts des surfaces qui seront livrées entre 2016 et 2018 sont concernées. Quatre projets sont visés : Courlancy à Bezannes près de Reims, Quint-Fonsegrives à Toulouse, Bromelia à Saint-Herblain près de Nantes et Montredon à Narbonne.

La polyclinique conçue avec le groupe Courlancy Santé est particulièrement représentative de cette ambition. Cet établissement vise une certification HQE au niveau Excellent pour son ouverture début 2018. De plus, ce projet a obtenu le plus haut niveau du label « Reims Métropole Durable » (le niveau A), qui valorise la vision partagée d'Icade avec les collectivités locales en matière d'aménagement et d'éco-construction. Ce bâtiment sera particulièrement performant en matière de qualité de l'air intérieur (choix de matériaux peu émissifs, précautions spécifiques lors de la phase chantier, évaluation préalable à la livraison) et de qualité de l'eau, permettant de garantir un projet à haute qualité sanitaire. Une attention particulière sera en outre apportée à l'aménagement paysager, la gestion des eaux pluviales, la valorisation et le recyclage des déchets du chantier.

Pôle Promotion

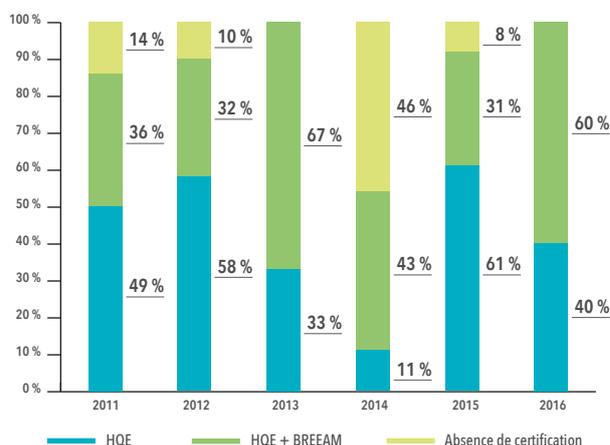
65 % des opérations de logements ont obtenu la certification qualité NF Logement/Habitat en 2016 et 18 % les certifications environnementales HQE et H&E. Objectif visé en 2018 : 35 % de certification HQE et H&E.

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS DES OPÉRATIONS DE LOGEMENT



Concernant les bureaux mis en chantier, Icade a atteint en 2016 son objectif 2018 de faire certifier HQE 100 % des bureaux construits sur l'ensemble du territoire français. 60 % des opérations ont en outre la double certification HQE/BREEAM.

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS DES OPÉRATIONS DE BUREAUX



3.3. Développer des solutions pour la mobilité durable

La réduction des émissions de gaz à effet de serre passe par le développement de solutions de mobilité durable. Icade s'engage dans cette voie en programmant ses opérations au plus près des réseaux de transport en commun et en faisant appel à toutes les solutions d'éco-mobilité. Ce type de service concourt également à améliorer le confort et la fidélisation des utilisateurs.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Équiper 100 % des Parcs et bureaux avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2018 		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> 63 % des Parcs et bureaux sont équipés à fin 2016. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 86 % des opérations se situent à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun en 2016. Une opération a mis en œuvre l'autopartage en 2016. Un partenariat est à l'étude pour déployer plus largement la démarche d'autopartage électrique.
<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer au moins 75 % des opérations à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun à partir de 2016 		
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser au moins cinq opérations avec autopartage par an à partir de 2017 		

 Objectif atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

Pôle Foncière Tertiaire

Pour desservir ses Parcs d'affaires, Icade va bien au-delà des bonnes pratiques de la profession en matière de mobilité durable et propose un éventail très large de solutions :

- des navettes fluviales 100 % électriques en connexion avec le métro ;
- des navettes terrestres privatives : deux tiers des surfaces de Parcs en sont équipés ;
- des lignes de bus privées connectées au RER ;
- des solutions d'autopartage : elles sont proposées dans 39 % des Parcs ;
- Icade est le premier opérateur privé à avoir accueilli des bornes Autolib' et Vélib' sur les Parcs des Portes de Paris et d'Orly-Rungis. Aujourd'hui, 63 % de ses Parcs et bureaux disposent d'une station Autolib' et Vélib' et sont équipés de bornes de recharge électrique. D'ici à 2018, la totalité des bureaux et Parcs aura des bornes de recharge pour véhicule électrique.

Pour permettre aux utilisateurs du Parc du Millénaire de rallier facilement le 19^e arrondissement de Paris, Icade a participé au financement de la première passerelle piétonne enjambant le périphérique construite depuis 40 ans.

Grâce aux solutions déployées, 100 % du patrimoine d'Icade est à moins de 400 mètres (soit 5 minutes de marche à pied) d'un réseau de transport en commun.

Les émissions liées aux transports des usagers des Parcs sont de 33 022 tonnes de CO₂ en 2016 (scope 3). Les émissions de carbone liées aux transports sont calculées à partir de la localisation des actifs et des moyennes statistiques locales de répartition des différents moyens de transport des usagers auxquels sont affectés un facteur d'émission.

Pour améliorer l'impact des transports et réduire les émissions de gaz à effet de serre associées, Icade a décidé de proposer trois nouveaux moyens et systèmes de transport innovants à partir de 2017 :

- sur les Parcs d'affaires, les navettes de bus au fioul vont être remplacées par des bus 100 % électriques, silencieux, sans émission de carbone et particules fines, équipés de Wi-Fi, avec un système de localisation en temps réel, en partenariat avec Transdev et Bolloré. Ces bus seront déployés sur trois Parcs en 2017 (représentant deux tiers des surfaces des Parcs) ;
- un projet de véhicule autonome à propulsion électrique, sur le Parc d'Orly-Rungis, en partenariat avec Transdev. Ce projet constitue une première en France sur un Parc d'affaires privé. Icade se place ainsi en précurseur en expérimentant une solution innovante et propre dans l'objectif d'améliorer le confort des utilisateurs ;
- Icade va expérimenter sur un Parc un service de parking partagé développé par la start-up Zenpark. Objectif : améliorer la visibilité et l'accès des locataires aux places de parking des Parcs grâce à un système de géolocalisation et de réservation en ligne. Icade valorise ainsi les places vacantes et améliore le service aux locataires.

Pôle Promotion

Pour le pôle Promotion, l'enjeu est de construire au plus près des réseaux de transport et de proposer des solutions d'éco-mobilité. 86 % des opérations développées en 2016 sont situées à moins de 5 minutes à pied (soit 400 mètres de distance) d'un réseau de transport en commun.

De plus, les solutions d'autopartage sont systématiquement étudiées dans les opérations de promotion. Une opération a mis en œuvre ce type de service en 2016 et un partenariat est actuellement à l'étude pour déployer plus largement l'autopartage 100 % électrique.

3.4. Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité

La loi du 20 juillet 2016 a été baptisée loi « pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages », démontrant que la préservation de la biodiversité se gagne pas à pas. Cette responsabilité est portée par Icade qui l'envisage comme une opportunité. En amenant la nature en ville et en favorisant la biodiversité, Icade répond également aux besoins en termes de qualité de vie des collectivités locales et des utilisateurs.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE/PÔLE PROMOTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atteindre 25 % du patrimoine et des nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020 ● Réaliser des diagnostics biodiversité sur 100 % des nouvelles opérations dès 2016 ● Étendre le label EcoJardin sur trois nouveaux Parcs en 2016 ● Rédiger un guide des bonnes pratiques 	   	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE/PÔLE PROMOTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les premiers résultats pourront être communiqués à partir de 2017. ● Toutes les nouvelles opérations en phase d'étude font l'objet d'un diagnostic biodiversité. ● Trois nouveaux Parcs ont été labellisés en 2016, soit 93 % des Parcs désormais couverts par le label EcoJardin. ● Un guide des bonnes pratiques a été rédigé et diffusé aux collaborateurs.
 Objectif atteint	 Objectif en cours de réalisation	 Objectif non atteint

3.4.1. Vers des constructions en biodiversité positive

La ville s'est longtemps construite en opposition à la nature, en artificialisant les sols et en détériorant les conditions de vie des espèces végétales et animales. Selon l'ONU, 80 % de la population mondiale vivra en ville à l'horizon 2050. La biodiversité en milieu urbain est donc un enjeu majeur pour notre planète et pour les bâtisseurs de villes. La réglementation incite aujourd'hui les acteurs de l'immobilier à intégrer, voire développer la biodiversité dans leurs projets urbains. C'est dans ce cadre qu'Icade explore toutes les voies permettant non seulement de restaurer la biodiversité, mais également d'aller vers une biodiversité positive.

À l'image d'un bâtiment à énergie positive qui produit plus d'énergie qu'il ne consomme, un site à biodiversité positive voit une amélioration nette de la biodiversité dans le temps suite à des actions menées dans des domaines clés en lien avec la biodiversité tels que la proportion d'espaces verts, la gestion durable de ces espaces (absence de produits phytosanitaires, tontes écologiques, etc.), des éclairages nocturnes respectueux de la faune locale, une gestion raisonnée des eaux, le suivi de la faune et de la flore.

Dans la pratique, des écologues experts définissent un état initial des indicateurs de suivi sur ces grands thèmes et en assurent la mesure. L'objectif est de faire progresser l'ensemble de ces indicateurs et ainsi de montrer une amélioration de l'état de la biodiversité du site par rapport à l'état initial.

Cette progression qualifie la « biodiversité positive ». Icade a déjà réalisé des états initiaux sur plusieurs sites du pôle Foncière Tertiaire et mesurera en 2017 ses premiers indicateurs de biodiversité positive. Le pôle Promotion d'Icade mène également systématiquement des diagnostics biodiversité sur ses nouvelles constructions afin de piloter son impact. Icade participe activement à plusieurs groupes de travail comme B4B+ (club business pour une biodiversité positive, piloté par CDC Biodiversité et qui comprend des entreprises et des chercheurs) pour déterminer un cadre commun sectoriel concernant les indicateurs de biodiversité pour l'immobilier et la construction.

Icade vise ainsi un objectif de 25 % de son patrimoine et de ses nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020.

3.4.2. Des outils innovants en faveur de la biodiversité : le contrat de performance biodiversité et Nature 2050

Contrat de performance biodiversité

Icade et CDC Biodiversité, filiale de la Caisse des dépôts, ont signé en juin 2016 le premier contrat de performance biodiversité pour une durée de trois ans. Ce dispositif innovant porte sur le suivi, la gestion et l'aménagement durable des espaces extérieurs. Il vise à laisser davantage de place à la nature en ville pour le bien-être des citoyens. Son objectif est de favoriser la biodiversité sur la base d'indicateurs de résultats précis, tout en maîtrisant les coûts par la diminution des charges d'entretien des espaces extérieurs.

Le contrat de performance biodiversité est déployé sur les Parcs d'affaires du nord-est parisien, qui représentent 33 % des surfaces de Parcs d'Icade et sera déployé sur plus de 75 % des surfaces en 2017. Il s'agit, à partir d'un référentiel établi en début de programme, de se fixer des objectifs chiffrés en établissant un plan d'action dans les domaines suivants :

- la faune et la flore : améliorer les conditions de vie de la faune, notamment les insectes butineurs et les auxiliaires naturels, valoriser les modes de gestion alternatifs tels que l'éco-pâturage, diversifier la palette végétale en réintroduisant des espèces locales dans la gamme des végétaux plantés ;
- le sol et l'eau : sensibiliser les utilisateurs à la préservation de la ressource en eau, réduire la consommation d'eau potable pour l'arrosage en favorisant la récupération des eaux pluviales, veiller à la perméabilité des sols en menant une réflexion sur le choix des matériaux, créer ou restaurer des zones humides en se basant sur l'hydromorphologie naturelle de la zone ;
- la gestion différenciée des espaces : prendre en compte les enjeux de continuité écologique dans les projets d'aménagement, favoriser le maintien et la préservation de la trame verte et bleue⁽¹⁾ sur le site, généraliser les modes de gestion des espaces verts favorables à la biodiversité, aboutir à une gestion différenciée des espaces en l'adaptant à leurs caractéristiques et leurs usages.

(1) La trame verte et bleue est un réseau formé de continuités écologiques terrestres et aquatiques identifiées par les schémas régionaux de cohérence écologique ainsi que par les documents de planification de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements.

Nature 2050

Le programme Nature 2050 a également été créé et développé par CDC Biodiversité. Il s'inscrit en complémentarité du contrat de performance biodiversité, qui s'attache à la biodiversité des sites urbains sur lesquels Icade intervient. Le programme Nature 2050 s'intéresse aux écosystèmes et espaces naturels en dehors des zones d'opération d'Icade mais qui sont particulièrement fragiles.

Il s'agit d'une démarche volontaire de financement d'actions écologiques de restauration de la biodiversité et de maintien des services écosystémiques sur différents espaces naturels menacés identifiés par CDC Biodiversité. Pour 1 m² de foncier développé par Icade Promotion pour le compte du pôle Foncière Tertiaire, Nature 2050 s'engage à restaurer et entretenir 1 m² d'espace naturel jusqu'en 2050. Le même engagement est pris pour toutes les opérations significatives du pôle Foncière Santé (opérations dont la surface est supérieure à 10 000 m²).

3.4.3. Un plan d'action ambitieux en faveur de la biodiversité

Ces engagements vont permettre de poursuivre et renforcer les actions déjà menées depuis plusieurs années par Icade en faveur de la biodiversité :

- **Des actions concrètes.** L'analyse ESR (*Ecosystem Services Review*), menée par CDC Biodiversité en 2014, avait déjà permis d'élaborer un plan d'amélioration de la biodiversité : mise en place de nichoirs et sélection de plantes favorisant la présence d'oiseaux, substitution des produits d'élimination des insectes afin de réduire l'impact sur les sols. En parallèle, Icade poursuit son partenariat avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO) qui réalise, sur plusieurs Parcs d'activité, des études d'amélioration et formule des préconisations pour réintroduire les oiseaux.
- **Des nouvelles constructions qui intègrent la biodiversité.** Depuis 2016, toutes les opérations de promotion donnent lieu à une évaluation systématique de la biodiversité. Ces diagnostics, menés en amont des projets, servent à piloter et réduire l'impact des nouvelles constructions.
- **Pilote du label BiodiverCity®.** Icade a fait partie des entreprises pilotes sur le label BiodiverCity® pour la construction du siège de Veolia, d'une surface de 45 000 m².

- **Mobilisation des prestataires.** Icade mobilise ses gestionnaires d'espaces verts pour minimiser l'impact de leurs actions. En 2016, Icade a intégré des critères précis dans leurs contrats de prestations. Cette démarche de gestion écologique des espaces verts est récompensée par le label EcoJardin qui porte sur 93 % des surfaces des Parcs d'Icade.

- **Engagée dans la recherche sur les toitures végétalisées.** Icade participe au programme de recherche conduit par CDC Biodiversité et l'Université Pierre et Marie Curie pour déterminer scientifiquement les conditions dans lesquelles ces toitures terrasses répondent réellement aux bénéfices environnementaux attendus en termes de prévention des îlots de chaleur urbains, de réduction du ruissellement des eaux de pluie, de stockage du carbone, d'amélioration de la qualité de l'air et de maintien de la biodiversité. 56 bacs installés sur le toit du siège d'Icade ont servi de champ d'expérimentation. Les premiers résultats montrent que le choix du substrat et du type de mélange de plantes sont primordiaux pour optimiser les fonctions des toitures végétalisées. En fonction des « services écosystémiques » recherchés, ces travaux permettent de dimensionner et préparer les toitures végétalisées de la prochaine génération, bien plus performantes en termes de services écologiques rendus. La prochaine étape, déjà à l'étude chez Icade, consistera en un test en grandeur réelle de ces résultats sur une toiture végétalisée complète.

- **Impliquée dans le développement de l'agriculture urbaine.** Icade va participer en 2017 à la construction d'une ferme urbaine aquaponique sur le Parc des Portes de Paris. Cette ferme verticale associera la culture maraîchère et l'élevage de poissons dans un écosystème construit en circuit fermé. Alimentée par les eaux pluviales, cette ferme contribuera au développement de circuits courts en produisant et en distribuant localement des aliments ultra-frais, biologiques et sains. La ferme urbaine sera aussi un espace de lien social et de transmission de connaissances et de savoir-faire, avec un dispositif d'insertion.

L'engagement d'Icade pour la biodiversité passe aussi par la sensibilisation de ses collaborateurs : un guide des bonnes pratiques a été rédigé et diffusé en 2016 et une formation sera mise en place en 2017 pour permettre aux développeurs et responsables de projets de répondre à la demande croissante des collectivités sur ce sujet dans le cadre de grands projets.

3.5. Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre

Passer d'un modèle de réduction des impacts environnementaux à un modèle de création de valeur positive sur le plan économique, social et environnemental et faire de tout déchet une ressource : c'est tout

l'enjeu de l'économie circulaire. Pour y parvenir, Icade s'appuie sur la directive européenne de 2008 relative aux déchets, dont le principe des « 3R » (réduire, recycler, réutiliser) a été repris par la loi de Transition énergétique pour la croissance verte. Éviter autant que possible de produire des déchets, réutiliser les déchets produits, les recycler ou, à défaut, les valoriser : c'est la stratégie engagée par Icade dans la gestion des déchets et de l'eau.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés en 2020 Organiser la collecte d'objets usagés par des éco-organismes pour 100 % des Parcs à horizon 2017 Initier des partenariats locaux sur l'économie circulaire Réduire de 25 % la consommation d'eau des immeubles entre 2011 et 2020 (<i>en m³/m²/an</i>) <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Valoriser 60 % de déchets de chantier pour 100 % des bureaux certifiés HQE à partir de 2016 Développer au moins 25 % d'opérations avec un système de récupération d'eau pluviale à partir de 2016 		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> La part de déchets recyclables est de 35 % en 2016. Icade expérimente plusieurs dispositifs innovants pour atteindre son objectif en 2020. La conception d'équipements de collecte a été finalisée en 2016 et le déploiement est prévu pour 2017. Plusieurs partenariats ont été initiés ou sont à l'étude. La consommation d'eau a été réduite de 6 % entre 2011 et 2016. De nouvelles actions seront mises en place pour accélérer la réduction et atteindre l'objectif de - 25 % en 2020. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Avec 75 % de bureaux certifiés HQE ayant valorisé 60 % de déchets de chantiers, l'objectif n'a pas été atteint en 2016. Les efforts seront renforcés pour atteindre cet objectif en 2017. 38 % des opérations ont été développées avec un système de récupération d'eau pluviale en 2016.
 Objectif atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint		

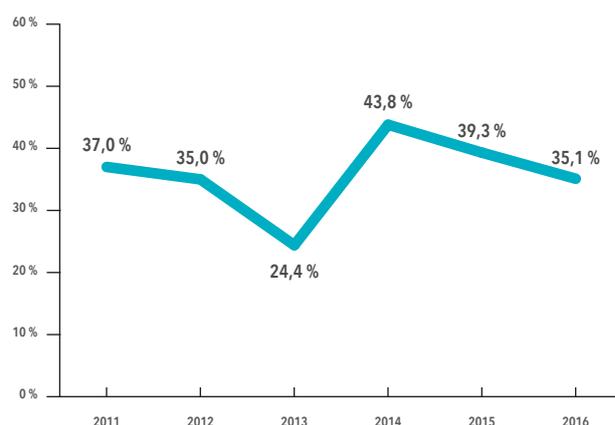
3.5.1. Réduire, réutiliser, recycler et valoriser les déchets

Le secteur européen de la construction représente à lui seul près de 50 % de la consommation des ressources naturelles et près de 40 % de la production des déchets sur l'ensemble du territoire européen, selon l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Le recyclage ou le réemploi des matériaux est donc un enjeu majeur pour Icade.

Pôle Foncière Tertiaire

Icade cartographie chaque année la quantité de déchets collectés et la part de déchets recyclables des bureaux. L'évolution de la performance au cours des dernières années est la suivante :

ÉVOLUTION DE LA PART DE DÉCHETS RECYCLABLES DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (%)



Sur cinq ans, le taux de déchets recyclables a légèrement baissé. Entre 2015 et 2016, la baisse de la part de déchets recyclables s'explique par la cession de cinq Parcs d'affaires, dont le taux de déchets recyclables était supérieur à la moyenne du patrimoine d'Icade. À périmètre constant, le taux s'améliore en revanche de 1,4 point.

L'objectif visé par Icade est de recycler ou valoriser la totalité des déchets maîtrisés en 2020. Les efforts devront donc être renforcés : pour atteindre cet objectif, Icade expérimente plusieurs dispositifs autour de trois axes, valoriser les déchets sur site, améliorer la qualité du tri et accompagner les locataires. Les principales actions en cours sont les suivantes :

- des centres de tri sont créés directement au sein des immeubles de bureaux. Deux tours expérimentent depuis 2016 le système solidaire de « La Corbeille Bleue » : installation d'un centre de tri des déchets sur site et création d'un emploi issu du secteur protégé. Les résultats en matière de recyclage des déchets ont été très satisfaisants. En 2017, Icade continuera à expérimenter cette démarche sur de nouveaux sites ;
- Icade s'est engagée à organiser des collectes d'objets usagers dans tous ses Parcs d'affaires et ses bâtiments multilocataires de plus de 15 000 m² en 2017. La conception d'équipements de collecte attrayants et pédagogiques, qui suscitent le don et assurent la traçabilité des envois aux éco-organismes collecteurs, a été confiée à l'École supérieure d'ingénierie en emballage et conditionnement (ESIEC) de Reims. La conception des équipements a été finalisée en 2016 : leur installation fera l'objet d'une expérimentation avant d'être déployée en 2017 ;
- dans le cadre d'un partenariat avec Egis, un projet de processus de pyrogazéification visant à transformer les déchets en énergie va être mis en place. Il s'agit de chauffer un combustible (les déchets) dans une atmosphère pauvre en oxygène : le produit est ainsi carbonisé sans avoir réellement brûlé. Cette opération est amorcée avec de la chaleur (par exemple un brûleur au gaz naturel) et est ensuite exothermique et s'auto-entretient. L'efficacité énergétique de la pyrogazéification est ainsi supérieure d'au moins 50 % à l'incinération. Elle génère de surcroît moins de fumées polluantes. Ce procédé sera prochainement expérimenté sur un Parc d'affaires ;
- Icade améliore le pilotage des déchets d'exploitation en partenariat avec la start-up Trinov. Celle-ci conçoit des solutions de gestion et d'optimisation des flux de déchets à l'échelle d'un bâtiment, d'un îlot ou d'un quartier basées sur une gestion intelligente des données. Cet outil croise les données d'exploitation d'Icade et de ses prestataires avec des données relevées grâce à des objets connectés ;
- la généralisation des comités bail vert devrait contribuer à améliorer les résultats par la fixation d'objectifs d'amélioration, la mise en place de plans d'action et le partage des bonnes pratiques.

Pôle Promotion

Toutes les nouvelles constructions certifiées HQE visent un niveau « très performant » pour les cibles « chantier à faible nuisance » et « gestion des déchets d'activités ». Les exigences de la charte sont très strictes en matière de réduction, de valorisation des déchets et de traitement des déchets dangereux, pendant les phases de chantier et d'exploitation. Par exemple, la charte fixe un niveau minimum de 50 % de déchets de chantier valorisés. En 2016, 25 % des opérations de bureaux respectaient ce seuil de 50 % et 75 % des opérations visaient au moins 60 % des déchets de chantier valorisés.

3.5.2. Réduire les consommations d'eau

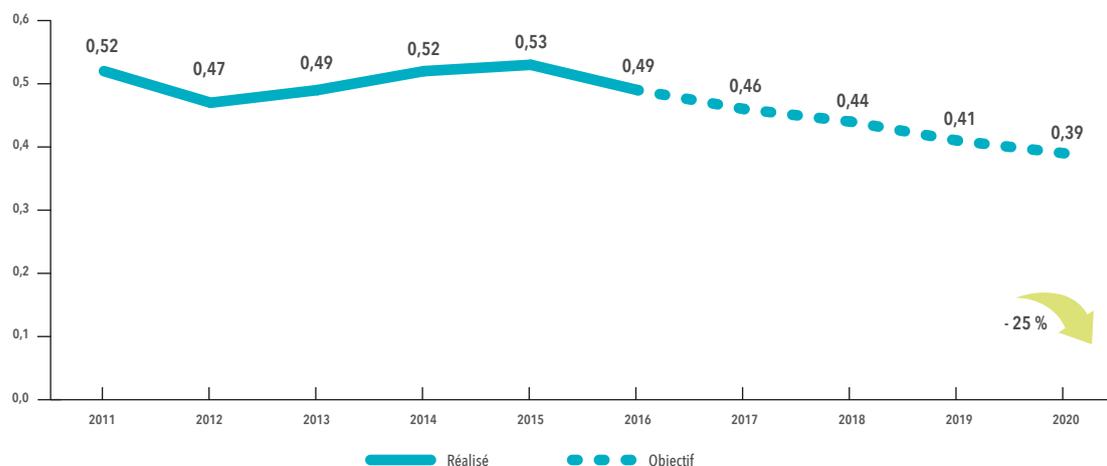
Bien qu'elle ne soit soumise à aucune contrainte d'approvisionnement en eau, Icade agit pour minimiser son impact et s'engage à réduire ses consommations d'eau de 25 % à l'horizon 2020.

Pôle Foncière Tertiaire

Des outils de mesure et de pilotage ont été mis en place pour suivre au plus près les consommations :

- dans les immeubles de bureaux, une cartographie précise du réseau de distribution et des relevés physiques mensuels des consommations permet d'avoir une meilleure connaissance de l'état des équipements et des éventuelles fuites ;
- les locataires sont sensibilisés, notamment dans le cadre des comités bail vert, aux bons gestes : l'usage de robinets sanitaires à réducteur de débit ou l'installation de mécanismes de chasse d'eau économes, par exemple ;
- sur plusieurs de ses Parcs d'affaires, Icade a installé des bassins de rétention dans le but de limiter l'impact du rejet de ses eaux pluviales et d'éviter de saturer les stations d'épuration lors d'épisodes de fortes pluies. Icade mène également une recherche sur les toitures végétalisées qui analyse notamment la limitation du ruissellement des eaux de pluie. Enfin, dans le cadre de son contrat de performance biodiversité, Icade limitera au maximum les arrosages automatiques et les plantes trop consommatrices d'eau.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en m³/m²/an)



La consommation d'eau a baissé de 6 % entre 2011 et 2016 et de 8 % pour la seule année 2016. La réduction observée en 2016 est liée en premier lieu à la cession de cinq Parcs d'affaires et en second lieu aux mesures d'économie d'eau mises en place. Les efforts seront renforcés pour atteindre l'objectif de réduction de la consommation d'eau à 2020.

À noter que la méthodologie de calcul des indicateurs environnementaux a évolué en 2016 afin d'être plus représentative de la performance d'Icade. Les indicateurs environnementaux ont ainsi été recalculés depuis 2011. *Pour plus de détails, voir 5. « Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting ».*

Pour plus de détails sur les consommations d'eau et la production de déchets, à périmètre total et périmètre constant et par catégorie d'actifs,

voir 6.1. « Tableaux des indicateurs Environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA ».

Pôle Promotion

Dans le cadre de la généralisation de la certification NF à toutes les nouvelles constructions, Icade veille à limiter les consommations et les pollutions de l'eau pendant le chantier. De plus, les bâtiments sont équipés de robinetteries pourvues d'un système de limitation de débit.

En 2016, 38 % des opérations ont mis en œuvre des systèmes de récupération d'eau pluviale.

3.6. Innover pour une construction durable

Le choix des matériaux joue un rôle primordial dans le bilan environnemental d'une opération : il doit intégrer les enjeux d'épuisement des ressources à toutes les étapes de son cycle de vie, de l'extraction à son recyclage, en passant par la mise en œuvre et le transport.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser systématiquement une analyse en cycle de vie (ACV) pour les opérations de plus de 10 000 m² à partir de 2016 Développer au moins cinq constructions bois par an à partir de 2017 	 	<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 22 % des opérations significatives ont réalisé une ACV en 2016. Ce type d'analyse va se généraliser avec le déploiement de la méthode BIM au sein d'Icade. Trois constructions bois ont été développées en 2016.
 Objectif atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint		

3.6.1. Des matériaux durables

Pôle Promotion

Icade a créé un observatoire des matériaux pour aider ses équipes opérationnelles à privilégier les matériaux les plus durables. Cette stratégie a porté ses fruits : depuis la mise en place de cet observatoire, les prescriptions techniques et les pratiques ont évolué.

Le béton reste, certes, majoritairement utilisé (dans 64 % des opérations en 2016, contre 70 % en 2014), mais la brique, dont le bilan carbone est plus favorable que celui du béton, gagne du terrain (20 % en 2016, contre 14 % en 2014).

Icade intègre des critères de durabilité dans les achats de matériaux pour tous les bâtiments, en termes d'émissions de substances volatiles ou de labels environnementaux, par exemple. *Pour plus de détails, voir 2.5. « Renforcer la politique d'achats responsables ».*

Icade a concrétisé son engagement en faveur des matériaux durables en devenant membre fondateur de BBCA (Bâtiment bas carbone) et l'ADIVbois (Association pour le développement des immeubles à vivre en bois).

L'entreprise s'est également engagée dans l'utilisation de matériaux biosourcés en devenant le premier opérateur privé à recourir, en 2015, au label « Bâtiment biosourcé » sur l'opération du Parc des Closbilles, dont les structures, le bardage, les planchers, les portes et les charpentes ont été réalisés en bois.

Six opérations bois ont été livrées en 2016 ou sont en cours de développement :

- un immeuble de 34 logements à Strasbourg dont la structure est 100 % bois ;

- deux immeubles de bureaux à Paris, Thémis et Twist, ont des structures mixtes bois-béton. L'une des deux opérations est pilote du label BBCA ;
- deux tours en bois : une de grande hauteur en ossature bois à Ostwald et une tour à Toulouse. Icade fait ainsi partie des 24 projets retenus dans le cadre du concours national organisé par l'État ;
- le bâtiment Max Weber de l'Université Paris-Ouest-Nanterre, sur cinq niveaux, 100 % en structure bois (y compris les cages d'escaliers et d'ascenseurs) : il a obtenu le 1^{er} Trophée Bois Île-de-France dans la catégorie « Bâtiments publics, équipements et bâtiments tertiaires, équipements divers » ainsi que le 1^{er} Prix Bas Carbone des *Green Building Awards* 2016 France.

3.6.2. Analyse en cycle de vie

En 2016, Icade a mis en œuvre une analyse du cycle de vie (ACV) sur 22 % des opérations de taille significative mises en chantier, telles que Thémis et Twist (Paris 17^e). Cela a permis d'étudier plusieurs scénarios et de sélectionner les matériaux ayant moins d'impact sur l'environnement. Grâce à cette analyse, la performance environnementale est optimisée : les émissions de CO₂ de Thémis et Twist sont ainsi inférieures de 40 % à la moyenne des opérations tertiaires neuves en France sur l'ensemble du cycle de vie.

Les grands projets livrés dans l'année ont également bénéficié d'une ACV : le siège de Veolia à Aubervilliers, l'immeuble Millénaire 4 à Paris et le futur siège d'Icade à Issy-les-Moulineaux. Cette méthode va se généraliser avec le déploiement de la méthode BIM : une analyse du cycle de vie sera menée pour chaque projet de nouvelle construction significative.

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, LA DIVERSITÉ ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Le développement des compétences, la mobilité, le bien-être au travail et la diversité des collaborateurs sont reconnus comme des leviers d'engagement, de créativité et de performance. Ce sont aussi des valeurs clés pour Icade, qui s'engage très concrètement en favorisant le développement

des parcours professionnels des collaborateurs, en donnant la parole à la génération Y au sein d'une nouvelle instance le "Y Board", en investissant dans la qualité de vie au travail et en valorisant toutes les diversités. Le nouveau siège "Open" sera le reflet de ces engagements.

DÉMÉNAGEMENT DU SIÈGE D'ICADE



Le siège d'Icade déménagera à Open (Issy-les-Moulineaux) à l'été 2017.

Pour que le futur siège d'Icade favorise les nouvelles pratiques de travail collaboratif, le projet s'appuie sur la démarche d'innovation du Hub.

Il intègre la réflexion sur les nouveaux modes de travail : travail à distance, nouvelles pratiques managériales, espaces de coworking et tiers-lieux, droit à la déconnexion, etc.

Le déménagement est géré en concertation avec les collaborateurs qui sont invités à participer au projet en faisant part de leurs suggestions. L'immeuble sera une vitrine des savoir-faire d'Icade et un modèle de son expertise en matière d'innovation, de confort et de bien-être au travail.

INSTANCE DES JEUNES



La génération Y veut un travail qui ait du sens, dans une entreprise porteuse de valeurs et à l'écoute de ses aspirations. Icade donne la parole aux moins de 35 ans en créant le "Y Board" : une nouvelle instance qui travaille avec la direction sur des projets métiers et fédère les jeunes en les associant aux ambitions d'Icade.



**Alexandra
Bertagna**

**CHARGÉE DE MARKETING OPÉRATIONNEL,
PROMOTION**

« Travailler chez Icade, c'est être un membre actif d'un monde en mouvement, en expérimentant des nouveaux modes de travail qui alimentent l'élaboration de nouvelles offres et optimisent les compétences de chacun : travail en mode collaboratif, flexibilité du travail à distance, co-innovation avec des start-up. »



Corinne Lemoine

**MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF
EN CHARGE DES RELATIONS HUMAINES**

« Les métiers d'Icade évoluent : le développement de l'offre de services et la digitalisation requièrent une montée en compétences de nos collaborateurs que nous devons accompagner vers les métiers de l'immobilier de demain. »

5 FEMMES SUR
9 MEMBRES :

LE COMITÉ EXÉCUTIF D'ICADE
EST LE PLUS FÉMINISÉ DU SBF 120.

70%

DES COLLABORATEURS SONT
FORMÉS AU DIGITAL.

92%

DES COLLABORATEURS ESTIMENT QUE
LE TÉLÉTRAVAIL A UN IMPACT POSITIF
sur leur équilibre de vie et 100%
des managers souhaitent poursuivre
cette pratique.

4. Favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité

Les RH accompagnent et nourrissent la stratégie

La politique RH d'Icade est un facteur clé de réussite du plan stratégique 2016-2019 : elle accompagne les grands projets de transformation d'Icade et elle est un levier d'innovation dans la qualité de vie au travail. La politique RH s'assure également de l'accompagnement humain des projets stratégiques, tels que la cession des services :

- Icade a ainsi été très attentive à la gestion sociale de la cession de son pôle Services qu'elle a accompagnée à chaque étape en 2016. Ces cessions se sont déroulées dans le cadre d'un dialogue social nourri et constructif avec les organisations syndicales représentatives. Les directions des entreprises ont été particulièrement vigilantes à ce que les projets des repreneurs permettent une bonne intégration des salariés concernés et leur offrent des perspectives d'évolution et de développement. Des mesures d'accompagnement social de qualité ont été mises en œuvre : mesures sur l'emploi (par exemple, une garantie d'emploi de trois ans pour les salariés d'IPM, qui représentent 278 salariés sur un effectif des sociétés de services cédées de 330 personnes), mesures financières compensatoires, maintien des avantages de santé et de prévoyance jusqu'à fin 2017, mesures spécifiques sur les personnes en situation de handicap et les seniors ;
- le travail évolue : il est plus collaboratif, transverse, digitalisé. Les méthodes managériales doivent donc s'adapter : Icade accompagne

et forme ses collaborateurs dans l'intégration d'une nouvelle posture managériale mise en œuvre de façon très concrète autour de projets collaboratifs (le déménagement) ou transverses (la stratégie d'innovation) ;

- pour attirer les talents et faire évoluer les compétences, l'entreprise encourage la mobilité interne et a ainsi renforcé les mesures d'accompagnement au travers d'un nouvel accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences signé en 2016 ;
- l'évolution des métiers est anticipée : afin d'accompagner l'ambition d'Icade d'être un opérateur immobilier intégré de référence, les équipes de développement, de programme et de commercialisation ont été renforcées. L'accroissement de l'activité du pôle Foncière Santé est soutenu par le renforcement de ses ressources et compétences. Le développement de nouveaux services sur les Parcs du pôle Foncière Tertiaire est accompagné d'un plan de formation pour adapter les compétences ;
- les démarches d'innovation et de RSE visent à irriguer toute l'entreprise : leur organisation est donc renforcée et les collaborateurs sont mobilisés autour d'objectifs individuels qui sont définis lors des entretiens annuels et accompagnés au travers de formations spécifiques ;
- afin d'associer ses collaborateurs à son développement et ses résultats, Icade a mis en place une politique de rémunération globale incitative, avec notamment des accords sur l'épargne salariale et un dispositif d'attribution d'actions gratuites.

4.1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise

Le développement des compétences et la mobilité sont des enjeux stratégiques pour Icade qui encourage et accompagne ses collaborateurs à devenir les acteurs du développement de leur parcours professionnel et de l'évolution des métiers de l'immobilier.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ● Pourvoir 25 % de postes en interne en moyenne sur 2016-2018 		<ul style="list-style-type: none"> ● 44 % des postes ont été pourvus en interne en 2016.
<ul style="list-style-type: none"> ● Former au moins 80 % de salariés en moyenne sur 2016-2018 		<ul style="list-style-type: none"> ● 90 % des salariés ont reçu une formation en 2016.
<ul style="list-style-type: none"> ● Former 70 % des salariés au digital en 2016 		<ul style="list-style-type: none"> ● 70 % des salariés ont été formés sur cet axe qui sera approfondi en 2017-2018.
<ul style="list-style-type: none"> ● Sensibiliser 80 % des salariés à la RSE d'ici à 2018 		<ul style="list-style-type: none"> ● Ce programme démarrera en 2017.
<ul style="list-style-type: none"> ● Former 80 % des salariés ciblés sur les parcours de formation <i>Asset Manager</i> et gestionnaire de patrimoine d'ici à 2017 		<ul style="list-style-type: none"> ● 100 % des <i>Asset Managers</i> et 87,5 % des gestionnaires de patrimoine ont été formés en 2016.

 Objectif atteint

 Objectif en cours de réalisation

 Objectif non atteint

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité

4.1.1. Effectif

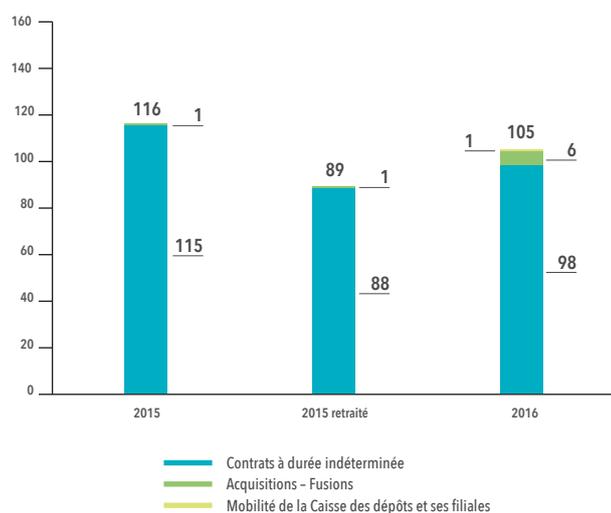
EFFECTIF PAR CATÉGORIE ET PAR TYPE DE CONTRAT

	2016	2015 retraité	2015
Effectif total fin de période (hors stagiaire)	1 104	1 101	1 475
Variation par rapport à l'année précédente	0,3 %		(3,5) %
Variation organique (hors effets périmètre)	(0,2) %		(3,1) %
EFFECTIF PAR CATÉGORIE (HORS STAGIAIRE)			
Femmes	285	278	373
Hommes	412	414	536
Cadres	697	692	909
Femmes	308	310	427
Hommes	99	99	139
Non cadres	407	409	566
EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT (Y COMPRIS STAGE ET INTÉRIM)			
CDI	1 057	1 072	1 400
CDD	26	19	47
Alternance/stages/apprentissage	24	16	35
Intérim (ETP annuel)	8	9	12
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL			
Nombre de salariés à temps partiel	77	85	108

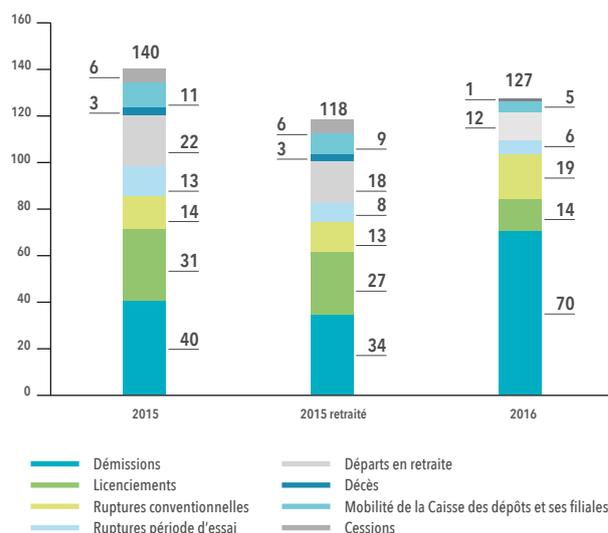
Suite à la cession du pôle Services en 2016, les indicateurs 2015 ont été retraités afin de permettre une comparaison à périmètre équivalent. La cession du pôle Services a concerné 330 salariés sur l'exercice. Les départs comme les recrutements ont été maîtrisés en 2016 et l'effectif a baissé de 0,2 % à périmètre équivalent par rapport à 2015.

Entrées et sorties par cause en 2015 et 2016

NOMBRE D'ENTRÉES CDI



NOMBRE DE SORTIES CDI



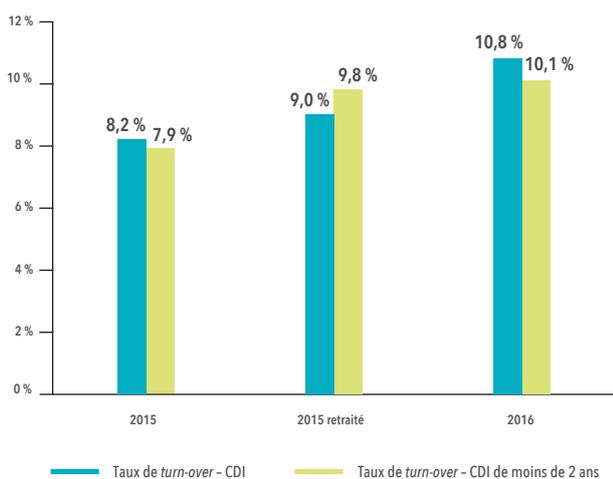
Le pôle Promotion est le plus représenté en termes d'effectifs (62 %). L'effectif du pôle Foncière Santé s'appuie sur les expertises internes, notamment celles des équipes Santé du pôle Promotion.

EFFECTIF PAR PÔLE EN 2016



Les collaborateurs sont tous situés en France, à 63 % en Île-de-France et à 37 % en régions. Les collaborateurs en régions sont à 99 % issus du pôle Promotion.

TAUX DE TURN-OVER CDI ET TAUX DE TURN-OVER CDI ENTRÉS DEPUIS MOINS DE DEUX ANS EN 2015 ET 2016



La hausse du taux de *turn-over* global en 2016 a été compensée par une activité soutenue de recrutement qui a permis un renouvellement et une stabilisation des effectifs. Le taux de *turn-over* des salariés en CDI entrés depuis moins de deux ans est stable, démontrant la capacité d'Icade à attirer et retenir les nouveaux embauchés.

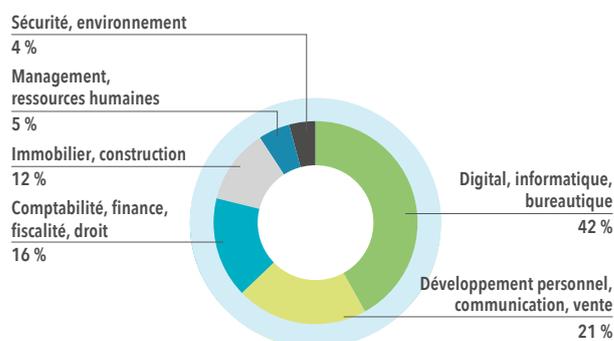
4.1.2. Une politique dynamique de gestion des compétences et des carrières

La gestion des compétences fait partie intégrante de la stratégie d'Icade, avec une politique de formation qui accompagne ses ambitions : être un opérateur immobilier intégré parmi les plus performants et se recentrer sur ses positions de leader pour favoriser la croissance et la performance. La gestion des compétences repose sur trois axes : encourager le travail transverse et collaboratif pour développer les synergies entre les différents métiers, accroître la rentabilité et la performance de toutes les activités et enfin, accompagner les engagements d'Icade en matière d'innovation et de RSE.

Les principales actions menées en 2016 ont été les suivantes :

- le budget formation a été augmenté à 2,9 % de la masse salariale en 2016, contre 2,3 % en 2015. 90 % des salariés ont ainsi bénéficié d'une formation (contre 69 % en 2015), d'une durée moyenne de 19 heures ;
- des parcours spécifiques de formation ont été mis en place pour les métiers en forte évolution : les *Asset Managers* et les gestionnaires de patrimoine. 94 % des salariés concernés ont suivi ces parcours en 2016 ;
- le plan « Be Digit'all » accompagne les salariés dans le tournant numérique que prend l'entreprise. Ce dispositif innovant de formation vise à développer les compétences digitales des collaborateurs, à les impliquer dans une démarche d'innovation et à les aider à faire évoluer leur manière d'appréhender leur métier, de la conception à la prospection. Il comprend une phase de sensibilisation et une phase de formation approfondie sous format COOC (*Corporate Open Online Course*). 70 % des collaborateurs ont suivi ce module en 2016. Le sujet du digital sera approfondi en 2017-2018 ;
- le plan de formation met également l'accent sur les nouvelles compétences managériales : apprendre à travailler en transversalité, développer la culture collaborative et s'inscrire dans une réussite collective ;
- Icade s'est fixé l'objectif de sensibiliser 80 % des collaborateurs à la RSE d'ici à 2018. Cet engagement d'Icade n'est pas seulement moral, c'est aussi une façon d'adapter ses équipes aux évolutions du marché et des métiers de l'immobilier. Par exemple, Icade mettra en place en 2017 une formation sur la biodiversité pour permettre à ses développeurs et responsables de projets de répondre à la demande croissante des collectivités dans le cadre de grands projets ;
- la sensibilisation des collaborateurs d'Icade aux nouvelles tendances de l'immobilier passe aussi par les *Rencontres du Hub* : depuis fin 2014, des conférences sont régulièrement proposées à tous, sur des thèmes tels que le bien-être au travail, l'innovation en période de crise, les « *Smart Cities* », la transformation digitale, etc.

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR DOMAINE EN 2016



En 2016, le premier domaine de formation est relatif aux compétences informatiques et numériques en raison de la mise en place de la formation digitale pour l'ensemble des collaborateurs. Les formations liées à la vente et la force commerciale ont été renforcées en 2016 et représentent le deuxième domaine de formation.

4.1.3. Une politique volontariste de mobilité et de gestion des compétences

En 2016, 44 % des recrutements ont été pourvus en interne, supérieur à l'objectif de 25 % en moyenne sur la période 2016-2018. La mobilité interne a fortement augmenté pour accompagner la nouvelle stratégie du Groupe et les souhaits d'évolution des collaborateurs. C'est le fruit d'une démarche volontariste de gestion des carrières et de développement des compétences, dont le pilier est l'entretien annuel : 93 % des collaborateurs en ont bénéficié en 2016.

À cet entretien assuré par les managers s'ajoutent les entretiens de carrière menés par les équipes RH : 138 entretiens de ce type ont été réalisés en 2016 ; 21 d'entre eux ont porté sur la mobilité professionnelle.

Différents outils sont mis en place pour aider les collaborateurs à se projeter dans un parcours de mobilité : la plateforme en ligne « mobil'idées » qui permet aux collaborateurs d'avoir accès à l'ensemble des opportunités de la Caisse des dépôts en temps réel, l'accompagnement aux entretiens de mobilité par le service RH d'Icade, les commissions mobilité d'Icade et de la Caisse des dépôts et les viviers de talents de la Caisse des dépôts.

Icade participe en effet à deux viviers gérés par la Caisse des dépôts : le groupe des profils à fort potentiel étant en capacité de prendre des postes de direction à moyen/long terme, et celui de personnes plus expérimentées, susceptibles de prendre des postes de direction à court/moyen terme. Les personnes sélectionnées par Icade et la Caisse des dépôts bénéficient d'un cycle de formation de 18 à 36 mois. Sur les trois dernières promotions, 100 % des collaborateurs ayant intégré ces viviers ont pris de nouvelles responsabilités au sein d'Icade ou dans une filiale de la Caisse des dépôts.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mise en place en 2015 a débouché sur la création de nombreux outils favorisant la mobilité, comme une cartographie des emplois, un tableau de bord de l'évolution à trois ans de l'emploi et des compétences par filière professionnelle, des parcours de formation spécifiques pour les métiers en forte évolution, des mesures d'accompagnement à la mobilité interne et un référentiel de management.

Ces outils ont été complétés en 2016 dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui comporte notamment :

- un dispositif d'accompagnement à la mobilité géographique : indemnité de double résidence temporaire, aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, aide à la recherche d'un logement ;
- une prime forfaitaire de mobilité interne ;
- des dispositifs de veille et de prospective : données sociales, informations issues des branches professionnelles, comité métiers, tableau de bord GPEC.

4.1.4. Des salariés engagés dans une entreprise solidaire

Dans un monde en mutation accélérée, les salariés sont en quête de sens et de nouveaux liens sociaux. Icade souhaite les accompagner pour répondre à leurs attentes en matière de solidarité et d'engagement. La mise en place d'un mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris, le partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents », la mise en place d'un forum digital des associations et d'un congé de

solidarité renforcent l'attachement et l'engagement des salariés. Ils permettent également de développer de nouvelles compétences, dans un cadre différent du lieu de travail habituel. *Pour plus de détails, voir 2.4.2. « Des collaborateurs mobilisés ».*

4.1.5. Des résultats partagés

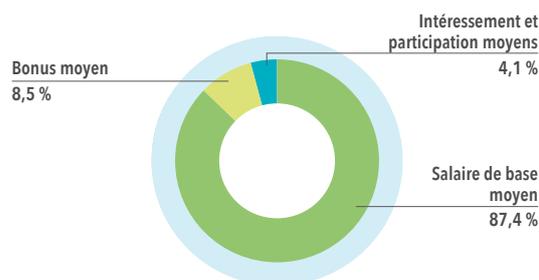
Pour associer les salariés aux performances de l'entreprise, Icade a mis en place une politique globale de rémunération incitative : rémunération variable individuelle, épargne salariale et mise en place en 2016 de deux plans d'actions gratuites et de performance.

Le salaire moyen des salariés en CDI s'établit à 52 031 euros bruts en 2016 ; il a augmenté de 2,9 % par rapport à 2015.

77 % des salariés ont bénéficié en 2016 d'une rémunération variable individuelle déterminée en fonction des résultats économiques de l'entreprise, de leur pôle d'activité et de leur contribution aux objectifs fixés par leur manager. Elle représente en moyenne 8,5 % de la rémunération globale.

L'intéressement et la participation représentent 4,1 % de la rémunération globale en 2016. Les collaborateurs ont la possibilité de le verser sur un plan d'épargne Groupe (PEG), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (Percog) ou de le percevoir directement.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE GLOBALE EN 2016



Le 7 novembre 2016, deux plans d'actions gratuites et de performance ont été attribués avec l'accord du conseil d'administration :

- un plan d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés en CDI soumis à des conditions de présence (30 actions par collaborateur) ;
- un plan d'actions de performance destiné aux managers (représentant 20 % de l'effectif), soumis à des conditions de présence et de performance en lien avec les objectifs stratégiques d'Icade.

Il s'agit ainsi d'associer tous les salariés à la performance de l'entreprise et d'aligner les intérêts du management avec ceux des actionnaires.

Depuis 2014, Icade réalise pour chaque salarié son bilan social individuel (BSI) qui synthétise les différents éléments de sa rémunération globale (fixe, variables, différés), ainsi que ses informations concernant la formation, l'épargne salariale, la protection sociale, et ses autres avantages (tickets restaurant). Une enquête de satisfaction menée en 2016 révèle que 85 % des salariés répondant à l'enquête trouvent que le BSI a apporté des informations utiles sur leurs rémunérations et leurs avantages.

4.2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail

La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail font pleinement partie de la responsabilité de l'employeur. La qualité de vie des salariés relève à la fois des politiques de santé et sécurité mises en place dans l'entreprise et des innovations sociales liées au bien-être au travail. Icade expérimente de nouveaux services pour ses collaborateurs, qui serviront à alimenter les solutions proposées demain à ses clients.

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<ul style="list-style-type: none"> Mener une expérimentation sur le télétravail couvrant 10 % des salariés en 2016 		<ul style="list-style-type: none"> 15 % des salariés d'Icade ont opté pour le télétravail en 2016. Ce dispositif sera élargi en 2017.
<p> Objectif atteint Objectif en cours de réalisation Objectif non atteint </p>		

4.2.1. Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité sont des enjeux majeurs pour les entreprises, y compris dans le secteur tertiaire. Les principaux indicateurs suivis par Icade sont indiqués ci-dessous :

INDICATEURS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

	2016	2015 retraité	2015
Taux de fréquence	3,34	1,64	2,46
Taux de gravité	0,17	0,09	0,09
Nombre d'accidents mortels	0	0	0
Nombre de maladies déclarées pendant l'année	1	0	0
Taux d'absentéisme ^(a)	3,94 %	3,33 %	3,70 %

(a) L'absentéisme comprend l'ensemble des jours d'absence pour maladie (maladie professionnelle, autre maladie), les jours d'absence pour accidents du travail/trajet, les absences pour événements familiaux (congés exceptionnels) et les jours d'absence pour autres causes (absences non rémunérées, absences autorisées non payées, absences injustifiées, congés sans solde de courte durée, congé treizième mois).

La hausse du taux d'absentéisme s'explique par une augmentation des arrêts maladie. La hausse du taux de fréquence en 2016 est liée à des accidents sans gravité.

La politique de santé et sécurité au travail d'Icade est conduite en lien avec les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). La direction a mis en place les actions suivantes : formations de sauveteurs secouristes au travail (SST), formations incendies et sensibilisation à la sécurité au volant.

Sur le volet santé, Icade propose une offre de services spécialisés, en partenariat avec CNP Assurances, via une plateforme santé (Lyfe) accessible sur Internet à tous ses collaborateurs. Grâce à cette plateforme, les salariés d'Icade bénéficient d'un accès aux soins simplifié et rapide, en lien avec un réseau de santé qui propose notamment des rendez-vous médicaux (généralistes et spécialistes), des bilans de santé et un service de prévention de la perte d'autonomie. En 2017, Icade prévoit d'offrir à ses collaborateurs un service de bien-être via l'application de coaching personnalisé « Betterise ».

Pour compléter son programme de prévention, Icade a organisé en 2016 des conférences, des animations et des opérations de sensibilisation ludiques autour de six thématiques parmi lesquelles figurent la reprise de l'activité physique, la nutrition et l'audition.

4.2.2. Un fort engagement

Le baromètre social réalisé en 2015 par la Caisse des dépôts auprès des collaborateurs du Groupe et de ses filiales a fait apparaître un fort taux d'engagement : sur les 53 % de collaborateurs ayant répondu,

78 % se disaient engagés ou très engagés. Deux items ont connu une forte progression entre 2012 et 2015 : la fierté d'appartenance et le taux de recommandation.

L'organisation du travail, l'intérêt du poste, les conditions de travail et la relation avec le manager étaient également considérés comme satisfaisants. Le baromètre a également fait apparaître des axes d'amélioration : l'évolution professionnelle et le développement des compétences. C'est précisément pour répondre à ces attentes qu'Icade a renforcé les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne, comme décrites en section 4.1.2 « Une politique dynamique de gestion des compétences et des carrières ».

4.2.3. Bien-être et qualité de vie au travail

De nombreux éléments concourent à la qualité de vie au travail. Icade a décidé d'investir plus particulièrement trois champs d'action.

- La gestion des risques psychosociaux : un plan d'action a été engagé il y a plusieurs années. Il comporte des mesures de prévention et d'accompagnement telles que la mise en place d'une ligne d'écoute animée par un prestataire spécialisé (PSYA), la prévention du risque de harcèlement, la formation des managers et la mise à disposition d'une assistante sociale.
- L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle : les collaborateurs d'Icade bénéficient de nombreux services (conciergerie, espace forme, transports en commun privatifs, système de visioconférence). Dans le cadre de la démarche d'innovation du Hub, des innovations sont expérimentées par les collaborateurs. C'est ainsi qu'une cabine

médicale connectée a été installée en avril 2016 dans le hall du siège social : en partenariat avec H4D et l'IPSEC, cette « Consult Station® » permet aux salariés de réaliser eux-mêmes un check-up de santé. La possibilité d'y effectuer demain une téléconsultation avec un médecin généraliste est en cours d'étude. Le bilan de l'expérimentation à mi-parcours montre que 95 % des salariés sont satisfaits du service et 85 % estiment que ce service facilite leur quotidien. Ces réflexions viendront nourrir l'offre tertiaire d'Icade.

- Le travail à distance : la démarche a été initiée en 2007, lors du précédent déménagement du siège. Elle a ensuite été étendue aux seniors et aux salariés en situation de handicap. En 2016, une nouvelle expérimentation visant à étudier l'opportunité de généraliser le travail à distance a été menée sur un panel de 450 collaborateurs. 130 d'entre eux se sont inscrits dans l'expérimentation. L'accompagnement du travail à distance a été renforcé en collaboration avec la start-up LBMG. Un bilan a été réalisé à l'issue de la période d'expérimentation. Résultats : au rythme d'un à deux jours par semaine, 92 % des répondants estiment que le travail à distance a un impact positif sur leur équilibre de vie et 95 % considèrent que cela n'a pas dégradé la reconnaissance de leur travail par leurs pairs. Les résultats sont également probants pour les managers : 95 % des managers ont le sentiment que leurs collaborateurs ont été autant voire plus productifs et 100 % des managers souhaitent poursuivre cette démarche. Aujourd'hui, Icade va déployer plus largement ce dispositif.

L'étude conduite sur le télétravail a permis d'initier des réflexions menées au sein de groupes transverses sur les nouvelles pratiques managériales, le travail collaboratif, les outils informatiques, le droit à la déconnexion, la dématérialisation, l'utilisation de tiers lieux et d'espaces de *co-working*... Ces réflexions sont en lien avec celles menées plus largement sur la qualité de vie au travail dans le cadre du futur déménagement du siège d'Icade et serviront de base aux négociations d'un accord collectif à venir en 2017.

4.2.4. Un dialogue social riche

Icade et ses filiales sont organisées en une seule unité économique et sociale (UES), qui constitue le cadre de référence pour la mise en place des instances représentatives du personnel (IRP). 100 % des salariés sont couverts par les conventions collectives.

Icade associe ses instances de représentation du personnel aux projets stratégiques et opérationnels, en conformité avec le droit social français

et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail sur la liberté d'association et le droit à la négociation collective. Icade n'exerce ses activités qu'en France et le respect du droit du travail français garantit également le respect des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et du travail des enfants.

Différents accords garantissent les moyens de fonctionnement des représentants du personnel élus et désignés. Il s'agit par exemple de l'accès des organisations syndicales à la messagerie électronique et à l'Intranet et la mise à disposition de locaux. En 2016, Icade a réaffirmé auprès de l'ensemble des partenaires sociaux sa volonté de poursuivre un dialogue social de qualité : 111 réunions paritaires ont ainsi abouti à la conclusion de quatre accords et d'un plan d'action.

Les principaux accords actuellement en vigueur sont les suivants :

- accord collectif de décembre 2012 harmonisant les statuts des entreprises de l'UES sur le temps de travail, le télétravail, la rémunération et la mobilité ;
- accord collectif relatif à la prévention des risques psychosociaux de septembre 2012 ;
- accord collectif handicap signé en 2009, renouvelé en 2012 et en 2015 ;
- plan d'action égalité professionnelle femmes/hommes de 2015 ;
- plan d'action intergénérationnel de 2013, actualisé en 2014 et en 2015 ;
- accords d'intéressement 2014 et participation 2006 ;
- accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'avril 2016 ;
- accord sur les mesures d'accompagnement spécifiques liées aux orientations stratégiques 2016-2018 du 22 avril 2016, comprenant notamment les mesures liées à la cession du pôle Services.

Les accords collectifs conclus dans l'entreprise visent à améliorer les conditions de travail des collaborateurs. Ils portent notamment sur la qualité de vie au travail, l'amélioration de l'employabilité, le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, la gestion des carrières sans discrimination, l'équilibre de vie personnelle et professionnelle, l'association des salariés aux résultats de l'entreprise. Ils concourent à accroître l'engagement des salariés, l'attractivité et la performance économique de l'entreprise.

4.3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions

Icade veut être à l'image de la société française : diverse, ouverte et inclusive. Chacun doit y avoir sa chance, quel que soit son sexe, son origine, son âge ou son état de santé. Cette diversité est une source de cohésion sociale et d'innovation.

Icade respecte le droit français en matière de diversité ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations. Pour veiller à l'application de ces textes et mettre en œuvre ses propres objectifs, une chargée de mission diversité a été nommée en 2011. Plusieurs accords et plans d'action ont été mis en œuvre.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter de 29 % à 34 % le taux de femmes managers entre 2015 et 2018 		<ul style="list-style-type: none"> ● Ce taux a augmenté de 29 % en 2015 à 31 % en 2016.
<ul style="list-style-type: none"> ● Réaliser 15 % des recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans en moyenne sur 2016-2018 et maintenir le taux d'emploi des seniors de plus de 55 ans 		<ul style="list-style-type: none"> ● Le taux de recrutement des jeunes est de 13 % en 2016 et devra progresser pour atteindre 15 % en moyenne sur 2016-2018. Plusieurs actions sont programmées pour atteindre cet objectif. Le taux d'emploi des seniors a légèrement augmenté en 2016.

 Objectif atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

4.3.1. Pour une meilleure intégration des travailleurs en situation de handicap

De nombreuses mesures sont mises en place depuis plusieurs années au sein d'Icade pour aller plus loin que la réglementation et faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap. Cet engagement a été formalisé par le renouvellement de l'accord pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, dont la troisième édition a été ratifiée en 2015. Ses nouveautés : la formation des partenaires sociaux, l'accompagnement des salariés touchés par le handicap dans leur sphère familiale, l'augmentation du financement des chèques emploi service (CESU) qui passent de 600 euros à 700 euros par an et par salarié et l'amélioration de la prise en charge des aides au transport qui augmente de 50 % à 100 %.

Cet accord s'articule autour de cinq axes :

- maintenir dans l'emploi les salariés en situation de handicap : trois postes de travail ont été matériellement aménagés avec l'aide d'experts. En 2016, 40 collaborateurs bénéficient d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, ce qui représente 3,6 % des effectifs : c'est plus de deux fois plus qu'en 2012 (1,7 %), preuve que l'engagement d'Icade dans ce domaine porte ses fruits. L'entreprise a mené un travail de sensibilisation et d'accompagnement qui a convaincu davantage de collaborateurs à déclarer leur handicap ;
- prendre en compte le handicap dans l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés : en 2016, 16 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une des mesures suivantes : CESU handicap, aide au transport, aménagement des horaires de travail, temps partiel, télétravail, prise en compte du handicap dans la sphère familiale ;
- accueillir des personnes en situation de handicap : en partenariat avec ses écoles cibles (l'ESTP et l'ESSEC), Icade participe aux rencontres liées à la diversité pour rencontrer les étudiants. C'est ainsi qu'en 2016, Icade a participé à la Journée solidaire de l'ESTP ;
- communiquer et sensibiliser pour changer le regard sur le handicap : Icade forme ses managers et sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs en organisant des conférences lors de la semaine du handicap et en publiant un livret sur la diversité ;
- renforcer les liens avec le secteur du travail protégé et adapté : Icade mobilise ses acheteurs afin que le volume d'achats auprès des entreprises et ateliers de travail protégé et adapté progresse. En 2016, ils ont augmenté de 15 %.

Enfin, la taxe d'apprentissage versée à des associations dédiées au handicap s'est élevée à 70 069 euros en 2016.

4.3.2. Développer l'intergénérationnel

Avec une moyenne d'âge de 44,4 ans pour les cadres et de 42,6 ans pour les non-cadres, Icade vise à maintenir son taux d'emploi des seniors (19 % en 2016 vs 18 % en 2015) et renforcer le taux d'emploi des jeunes de moins de 26 ans (4 % en 2016 vs 3 % en 2015).

C'est ainsi qu'en 2016, 13 % des salariés embauchés en CDI avaient moins de 26 ans. Plusieurs actions sont mises en place pour augmenter ce taux et atteindre l'objectif de 15 % en moyenne sur la période 2016-2018.

L'insertion professionnelle des jeunes fait ainsi l'objet de beaucoup d'attention. 41 % des contrats en CDD ou en alternance ont débouché sur une embauche en CDI en 2016. Icade a également noué des partenariats avec l'ESTP et l'ESSEC qui se sont traduits par une présence privilégiée aux Forums Entreprises et la participation à la journée d'intégration des nouveaux étudiants. En 2016, Icade a noué un partenariat avec une start-up lui permettant une diffusion plus large de ses offres auprès des étudiants et un ciblage plus fin. L'objectif est de diversifier les profils recrutés et de développer l'apprentissage.

Icade enrichit son parcours d'intégration : au-delà de l'entretien d'intégration systématique proposé aux nouveaux embauchés, un format numérique, le « Welcome Pass », viendra enrichir le séminaire de présentation de l'entreprise.

La jeune génération a une place particulière au sein d'Icade au travers de l'instance des jeunes de moins de 35 ans, le « Y Board ». Cette instance mise en place en 2016 porte la voix des jeunes sur des projets stratégiques de l'entreprise.

Les seniors bénéficient également de mesures spécifiques du plan d'action intergénérationnel : entretiens de carrière, réunions collectives d'information retraite (4 collaborateurs en 2016), entretiens individuels avec un conseiller (26 collaborateurs en 2016) et stages de préparation à la retraite (8 collaborateurs en 2016, ayant exprimé un taux de satisfaction de 100 %). Dans le cadre de l'accord sur la GPEC signé en 2016, de nouvelles mesures ont été mises en place pour faciliter la transition vers la retraite comme le temps partiel senior et la retraite progressive, qui prévoient la prise en charge par Icade du supplément de cotisations retraite jusqu'à l'acquisition de tous les trimestres pour permettre au salarié de bénéficier d'un taux plein.

4.3.3. Féminiser les fonctions d'encadrement

Avec cinq femmes et quatre hommes, le comité exécutif d'Icade est le plus féminisé de toutes les entreprises du SBF 120. Cela lui a valu d'obtenir le 15 novembre 2016, pour la deuxième année consécutive, le Prix de la féminisation des instances dirigeantes – catégorie parité du comité exécutif – et le 11^e rang de la féminisation des grandes entreprises du SBF 120. Ce prix a été remis par Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes. Cet engagement d'Icade s'inscrit dans la stratégie du groupe Caisse des dépôts en faveur de la féminisation des instances dirigeantes.

Légèrement majoritaires dans les effectifs globaux (54 %), les femmes restent pourtant minoritaires dans le management. Icade a donc pris l'engagement de féminiser les fonctions d'encadrement. Objectif : augmenter de 29 % à 34 % le taux de femmes managers en 2018.

L'entreprise a pris des mesures volontaristes pour y parvenir : neutraliser le genre de ses offres d'emploi, sensibiliser ses cabinets de recrutement, déployer une formation au leadership spécialement conçue pour les femmes et favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Les premiers résultats sont visibles puisque le taux de femmes managers a augmenté de 29 % en 2015 à 31 % en 2016.

5. Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting

5.1. Période de reporting

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016.

5.2. Périmètre de reporting

Le périmètre couvert par le processus de reporting varie selon les métiers d'Icade et les indicateurs. Il est déterminé en fonction de sa pertinence en termes de représentativité et de comparabilité. La définition des périmètres est détaillée ci-dessous.

5.2.1 Périmètres des données environnementales et sociétales

Pôle Foncière Tertiaire

Le périmètre de reporting environnemental et sociétal du pôle Foncière Tertiaire est basé sur le périmètre de reporting financier consolidé tel que défini dans le rapport de gestion. Selon les indicateurs de performance environnementale ou sociétale, le pôle Foncière Tertiaire considère plusieurs périmètres de reporting. Ces périmètres sont définis ainsi :

- périmètre de reporting financier (dit « surface locative »). Le patrimoine du pôle Foncière Tertiaire de l'année 2016 inclut tous les actifs détenus au 31 décembre 2016, définis en surface locative. Sont exclus des surfaces locatives : les actifs en rénovation ou prochainement rénovés, occupés très partiellement, les actifs en phase de développement/construction et les actifs cédés en cours d'année ;
- périmètre de reporting « RSE ». Il est calculé en excluant les actifs suivants du périmètre de reporting financier : les actifs ayant moins d'un an d'exploitation sur une année civile complète (acquis depuis moins d'un an ou en travaux pendant l'exercice) et les actifs « typés », dont l'activité présente un profil environnemental particulier et dont le nombre d'actifs représentés est trop marginal pour constituer une catégorie à part entière (entrepôts, data centers, studios de télévision, activités industrielles, etc.) ;
- périmètre de reporting dit « surface cartographiée » : périmètre faisant l'objet d'une évaluation pour certains indicateurs environnementaux clés. L'objectif est d'augmenter ce périmètre cartographié chaque année.

Le patrimoine du périmètre « RSE » du pôle Foncière Tertiaire comprend exclusivement des actifs de bureaux, classés dans deux catégories : des bureaux diffus (dénommés ci-dessous « bureaux ») et des bureaux situés dans des Parcs d'affaires (dénommés « Parcs d'affaires »), dont certains sont occupés par Icade (périmètre « corporate »).

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE AU 31/12/2016

	Surface locative (m ²)	Périmètre « RSE » (m ²)	Surface cartographiée (m ²)	Part cartographiée (%)	Part d'immeubles contrôlés	Part d'immeubles non contrôlés
Parcs d'affaires	1 196 647	679 302	564 074	83 %	92 %	8 %
Bureaux	529 656	404 354	389 840	96 %	81 %	19 %
PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE	1 726 303	1 083 654	953 914	88 %	88 %	12 %

Sur le périmètre « RSE » de 1 083 654 m², les immeubles cartographiés représentaient 953 914 m² à fin 2016, soit 88 % des surfaces, en nette hausse par rapport à l'année dernière (51 % en 2015). Les actifs dits « contrôlés » sont les immeubles dont Icade contrôle totalement ou partiellement l'exploitation. Les actifs dits « non contrôlés » sont les immeubles détenus par Icade mais dont le locataire dispose du contrôle total de l'exploitation (immeubles mono-locataire). En 2016, Icade disposait du contrôle de l'exploitation de 88 % des actifs de parcs et bureaux sur le périmètre « RSE ».

Le choix du périmètre des indicateurs environnementaux et sociétaux est déterminé en fonction de sa pertinence pour l'indicateur considéré :

- périmètre de reporting financier (dit « surface louable ») pour les indicateurs à l'échelle du patrimoine ou des Parcs d'Icade, tels que : la certification ISO 14001 des Parcs, les indicateurs de biodiversité des Parcs, l'évaluation des risques liés au changement climatique, la connexion des actifs à des modes de transport doux, la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique, les services à disposition des locataires, la couverture Wi-Fi du patrimoine ;
- périmètre de reporting « RSE » pour les indicateurs portant sur les certifications HQE/BREEAM des bureaux et Parcs d'affaires ;

- périmètre de reporting dit « surface cartographiée » pour les indicateurs énergie, carbone, eau et déchets et pour la distance du patrimoine aux transports en commun.

Pôle Foncière Santé

Le périmètre de reporting financier inclut tous les établissements de santé, détenus au 31 décembre 2016, définis en « surface locative » selon les mêmes règles que celles décrites pour le pôle Foncière Tertiaire. Le périmètre « RSE » du pôle Foncière Santé inclut les cliniques du périmètre de reporting financier, à l'exception des cliniques ayant moins d'un an d'exploitation sur une année civile complète (acquis depuis moins d'un an ou en travaux pendant l'exercice). Le périmètre de reporting dit « surface cartographiée » inclut la part des cliniques pour lesquelles une cartographie des indicateurs environnementaux (énergie, carbone et eau) a été réalisée au cours de l'exercice. Contrairement au pôle Foncière Tertiaire qui contrôle une grande majorité des actifs, le pôle Foncière Santé ne possède pas le contrôle de l'exploitation des cliniques, ce qui explique la différence de surface cartographiée entre les deux pôles. En effet, dans le cadre de son partenariat avec les opérateurs de santé, Icade est propriétaire des murs mais ne gère pas l'exploitation : ses locataires maîtrisent la totalité de l'exploitation, à la fois opérationnelle et environnementale, des bâtiments.

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ AU 31/12/2016

	Surface locative (m ²)	Périmètre « RSE » (m ²)	Surface cartographiée (m ²)	Part cartographiée (%)	Part d'immeubles contrôlés	Part d'immeubles non contrôlés
PÔLE FONCIÈRE SANTÉ	1 366 949	1 306 354	171 706	13 %	0 %	100 %

La surface des cliniques cartographiées a été élargie de 98 811 m² en 2015 à 171 706 m² en 2016 (soit 13 % des surfaces 2016). Les établissements cartographiés sont représentatifs des différents profils de cliniques en termes d'ancienneté et de localisation.

Pôle Promotion

Le périmètre retenu est celui des immeubles et opérations dont les mises en chantier ont été lancées au cours de l'exercice, correspondant au périmètre de *reporting* financier consolidé tel que défini dans le rapport de gestion. Aucune règle d'exclusion par rapport au périmètre financier n'est appliquée.

PÉRIMÈTRE DU PÔLE PROMOTION AU 31/12/2016

	Nombre d'opérations	Surface (en m ² SHONrt)	Surface cartographiée (en %)
Logements	70	340 185	100 %
Bureaux	4	35 810	100 %
Autres activités (Santé, Équipements)	3	9 382	100 %
TOTAL	77	385 377	100 %

Le périmètre couvert est de 100 % des opérations en 2016, comme en 2014 et 2015.

Tous les indicateurs environnementaux et sociétaux du pôle Promotion sont définis sur ce périmètre, à l'exception des indicateurs suivants :

- ▣ part des opérations faisant l'objet d'un diagnostic biodiversité (périmètre : nombre d'opérations en phase d'étude au cours de l'exercice) ;
- ▣ part des réservations par typologie de clients (périmètre : nombre de réservations de logements au cours de l'exercice).

5.2.2 Périmètre des données sociales

Les données sociales sont consolidées pour l'ensemble des métiers et pôles d'activité d'Icade et sont intégrées dans le périmètre de consolidation financière. Aucune règle d'exclusion par rapport au périmètre de *reporting* financier n'est appliquée.

5.3 Variation de périmètre

Pour l'exercice 2016, les principales évolutions de périmètre avec l'exercice précédent concernent :

- ▣ **le périmètre des données sociales** suite à la cession du pôle Services intervenue au cours de l'exercice 2016, qui a concerné 330 salariés. Les données 2015 ont été recalculées à *pro-forma* hors Services (« 2015 retraité ») et elles sont communiquées sans retraitement et avec retraitement afin de permettre une comparaison à périmètre équivalent et avec le *reporting* des années précédentes ;
- ▣ **le périmètre des données environnementales et sociétales** du pôle Foncière Tertiaire suite à la cession de cinq Parcs d'affaires effectuée au cours de l'exercice. Pour permettre la comparaison des indicateurs de performance environnementale (eau, énergie, carbone, déchets) de l'exercice en cours avec celles des années précédentes, Icade présente les résultats à périmètre total et à périmètre constant.

5.4. Choix des indicateurs

Pour piloter sa progression en termes de performance environnementale, sociale et sociétale, Icade s'est doté d'indicateurs en lien avec ses 15 engagements RSE. Ces indicateurs ont été définis sur la base des recommandations des standards internationaux de référence tels que le supplément sectoriel immobilier de la *Global Reporting Initiative*, version 4 (GRI-G4), les bonnes pratiques de l'EPRA « *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting Guidance* » de septembre 2014 et le « Guide de *reporting* – article 225 pour la

construction et l'immobilier » établi par France GBC (*Green Building Council*) de 2012.

Chaque indicateur a été choisi par Icade pour sa pertinence au regard de ses activités et des attentes de ses parties prenantes. Chaque indicateur fait l'objet d'une fiche descriptive comprenant le libellé de l'indicateur, sa correspondance avec les référentiels, sa définition, ses règles de calcul ou d'estimation, les données source, le lien éventuel avec d'autres indicateurs et son processus de revue interne et externe.

5.5. Outils de reporting

Les indicateurs sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière. Les outils, les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation, le processus de vérification et de mise à jour interne sont présentés ci-dessous par métier et par type d'indicateur.

5.5.1. Données des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Indicateurs énergie, carbone, eau, déchets

L'organisation du *reporting* environnemental de ces données est commune aux pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé. Il repose sur un responsable du *reporting* RSE, les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé, un réseau d'interlocuteurs « énergies/eau/déchets » situés au sein des entités opérationnelles, les syndicats de copropriété et, le cas échéant, les locataires de bureaux et les exploitants de cliniques. Le traitement des données repose sur un logiciel informatique, dénommé ENERGIMMO, permettant d'établir, par segment de portefeuille immobilier, un fichier de résultats détaillés. Les données extraites sont ensuite traitées sous tableur. Un contrôle de cohérence est effectué par les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé et par le responsable du *reporting* RSE d'Icade. La procédure de *reporting* environnemental est mise à jour sur une base annuelle et disponible sur le site internet d'Icade.

Autres indicateurs environnementaux et sociétaux

La collecte et le traitement des données sources des autres indicateurs environnementaux et sociétaux sont effectués par les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé d'Icade. La vérification et la validation des données sont assurées par ces deux mêmes directions et le responsable du *reporting* RSE d'Icade.

5.5.2. Données environnementales et sociétales du pôle Promotion

Les indicateurs sont issus de trois sources : outil métier du pôle Promotion, enquêtes de terrain, études thermiques des opérations, alimentées par un réseau de contributeurs. La collecte et la vérification sont effectuées par le responsable Qualité du pôle Promotion. Un contrôle de cohérence et de vérification d'éventuels doublons est également effectué par le responsable Qualité du pôle Promotion et le responsable reporting RSE d'Icade. Le protocole de reporting du pôle Promotion est mis à jour régulièrement ; la dernière révision date de septembre 2016.

5.5.3. Données sociales

Les données sociales sont collectées par le département « Études et Rémunération » de la direction des relations humaines à partir des logiciels de paie, de gestion des données sociales, des résultats d'études et de l'ensemble des interlocuteurs RH en charge de la formation, de la mobilité, de la diversité et des affaires sociales. Le traitement de ces données est effectué dans un tableur spécifique. Le contrôle et la vérification sont réalisés par le département « Études et Rémunération » et par le responsable du reporting RSE d'Icade. La diffusion est soumise à la validation de la direction des relations humaines.

5.6. Précisions méthodologiques

Les méthodologies relatives à certains indicateurs peuvent présenter des spécificités qui sont explicitées ci-après.

Périmètre constant : pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Pour satisfaire aux recommandations de reporting du référentiel de l'EPRA, Icade communique les indicateurs environnementaux des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé à périmètre total et à périmètre constant. Les données à périmètre constant (méthode de reporting dite « like-for-like ») incluent les données historiques sur un portefeuille d'actifs identiques pendant trois ans, soit du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. Pour les immeubles ayant été nouvellement intégrés dans la cartographie en 2016, les données sont récoltées a posteriori sur les années 2014 et 2015 et intégrées aux calculs.

En ce qui concerne le pôle Foncière Santé, le périmètre total est équivalent au périmètre constant.

Comparaison des performances énergétiques à climat constant : pôle Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Pour neutraliser les variations climatiques et rendre les consommations énergétiques du périmètre comparables d'une année sur l'autre, les données brutes sont corrigées à l'aide de la méthodologie proposée par Météo France. Les données sont retraitées sur la base des conditions climatiques de l'année 2011, prise par Icade comme année de référence. Les principales règles adoptées par Icade sont détaillées dans la procédure de reporting environnemental, disponible sur le site internet d'Icade.

Calcul de l'intensité carbone : pôle Foncière Tertiaire

Depuis 2011, Icade comptabilise ses émissions de gaz à effet de serre à partir des facteurs d'émission nationaux (comptabilité dite « locally based ») en conformité avec le référentiel international GreenHouse Gas Protocol. Pour l'électricité (hors renouvelables) et le gaz naturel, les émissions de CO₂ sont calculées en utilisant les coefficients issus de l'arrêté du 8 février 2012 modifiant l'arrêté du 15 septembre 2006 relatif au diagnostic de performance énergétique pour les bâtiments existants. Icade déroge depuis 2016 au GHG Protocol en déduisant les émissions de CO₂ évitées par les certificats verts (certificats garantissant l'achat d'électricité renouvelable) du calcul de l'intensité carbone global du pôle Foncière Tertiaire. Icade s'appuie en effet sur deux leviers pour réduire

ses émissions de carbone : l'achat de certificats verts et la production d'énergie renouvelable sur ses sites. Pour valoriser ces deux leviers, Icade a choisi de déduire les émissions de carbone liées aux certificats verts, au même titre que la production de renouvelable en propre. Icade a en effet choisi de ne pas modifier sa comptabilité dite « locally-based » vers une comptabilité dite « market-based » (qui permettrait de déduire les certificats verts) afin de maintenir une continuité dans son reporting et une comparabilité avec ses pairs. Afin d'être transparent sur les conséquences de ce choix méthodologique, l'indicateur d'intensité global est communiqué hors certificats verts et avec certificats verts. Cette dérogation n'affecte que le calcul d'intensité et n'a pas été répercutée sur les calculs de volumes d'émissions. Les émissions compensées volontairement (46 % des émissions cartographiées en 2016) ne sont pas déduites des calculs d'émissions de CO₂ d'Icade.

Calculs des émissions de carbone liées au déplacement : pôle Foncière Tertiaire

Icade intègre dans le bilan carbone de ses activités les émissions liées aux déplacements. Les émissions de carbone liées aux transports sont calculées à partir de la localisation des actifs et des moyennes statistiques locales de répartition des différents moyens de transport des usagers auxquels sont affectés un facteur d'émission.

Déchets : pôle Foncière Tertiaire et pôle Foncière Santé

Les indicateurs déchets calculés pour le pôle Foncière Tertiaire sont pondérés au regard des surfaces des immeubles.

Par ailleurs, en raison de la spécificité des déchets médicaux et de leurs filières d'élimination, les déchets des établissements de santé ne sont pas pris en compte dans le reporting des données environnementales du pôle Foncière Santé.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

L'article 4 de la loi sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, publié au Journal officiel du 21 août 2016, impose aux entreprises soumises à une obligation de reporting de communiquer sur leur responsabilité en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. Cet enjeu n'a pas été considéré comme matériel par Icade, qui, en conséquence, ne communique pas sur ce sujet dans le chapitre RSE du présent document de référence, pour les raisons suivantes : le sujet du gaspillage alimentaire pour un acteur comme Icade est principalement lié aux activités de restauration présentes sur certains des actifs de son patrimoine. Or, Icade, en très grande majorité, ne dispose pas du contrôle de ces activités de restauration car elle ne dispose d'aucun contrat en direct avec les restaurateurs présents au sein de son patrimoine. En conséquence, le pouvoir d'action et la responsabilité directe d'Icade en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire sont très limités.

5.7. Modifications de calcul

Performance énergie, carbone, eau et déchets du pôle Foncière Tertiaire

Au cours des dernières années, Icade a élargi progressivement le périmètre de ses immeubles cartographiés pour le calcul des indicateurs énergie, carbone, eau et déchets. Les immeubles les plus performants ayant été intégrés parmi les premiers dans la cartographie, l'élargissement progressif des immeubles suivis induisait une dégradation de la performance au fil des années. Le calcul de ces indicateurs a été repris depuis 2011 (année de référence pour la définition de ses objectifs environnementaux à 2020) sur la base d'un périmètre élargi, afin d'être plus représentatif de la véritable évolution de la performance environnementale d'Icade. Ainsi, les surfaces incluses dans le périmètre 2011 ont été élargies de 390 699 m² à 432 927 m² (soit 57 % des surfaces). De plus, la méthodologie a évolué pour être mieux alignée avec le reporting financier : elle prend désormais en compte les surfaces louables (vs surfaces SHON précédemment).

Les indicateurs environnementaux de l'année de référence 2011 ont été modifiés comme suit :

- intensité énergétique (en kWh_{ep}/m²/an, corrigé DJU) : 469 avec l'ancienne méthodologie et 500 avec la nouvelle méthodologie ;
- intensité carbone (en kg CO₂/m²/an) : 23 avec l'ancienne méthodologie et 26 avec la nouvelle méthodologie ;
- intensité eau (en m³/m²/an) : 0,60 avec l'ancienne méthodologie et 0,52 avec la nouvelle méthodologie ;
- taux de déchets recyclables (en %) : 35,2 % avec l'ancienne méthodologie et 37 % avec la nouvelle méthodologie.

Taux de femmes managers

Le calcul de l'objectif a été modifié en 2016 afin de tenir compte de l'impact de la cession du pôle Services. Lors de la définition de cet indicateur en 2015, ce taux était de 34 %, avec un objectif 2018 de 40 %. Retraité en 2015 du pôle Services, le taux est de 29 %. La progression de + 17 % entre 2015 et 2018 a été maintenue et l'objectif RSE correspondant à cet indicateur a été corrigé à 34 % en 2018. L'engagement RSE est désormais « Augmenter de 29 % à 34 % le taux de femmes managers entre 2015 et 2018 » (vs « Augmenter de 34 % à 40 % le taux de femmes managers entre 2015 et 2018 » précédemment).

Taux de turn-over des CDI de moins de deux ans

La définition du taux de turn-over des CDI de moins de deux ans a été corrigée en 2016 pour éliminer l'impact lié aux départs avant la fin de période d'essai, qui constituait un biais pour cet indicateur.

5.8. Vérification externe

Pour obtenir un avis externe sur l'exhaustivité et la sincérité de son processus de remontée des données extra-financières, Icade a mandaté Mazars, en tant qu'organisme tiers indépendant, afin d'effectuer des travaux de vérification suivants :

- vérification de la présence des informations extra-financières avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (modifié le 22 août 2016 par décret) ; et
- vérification de la sincérité des informations extra-financières publiées. À ce titre, l'organisme tiers indépendant a réalisé des tests de détails sur les informations les plus matérielles et une revue de cohérence sur les autres informations.

Le rapport de l'organisme tiers indépendant est joint en annexe. Voir 8. « *Tableau récapitulatif des indicateurs soumis aux tests de détail et rapport de l'organisme tiers indépendant* ».

Correspondance avec le Global Reporting Initiative - GRI G4

Un cabinet de conseil spécialisé en reporting extra-financier a évalué le niveau de conformité du chapitre RSE du présent document de référence avec les critères du référentiel *Global Reporting Initiative - GRI G4*. Dans ce cadre, il a été établi qu'Icade répond au niveau de conformité Essentiel de ce référentiel. La table de correspondance est présentée sous la section 7. « *Tables de correspondance Grenelle 2 et Global Reporting Initiative* ».

6. Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

6.1. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2015 ET 2016 : CORPORATE, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total							
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés			
			Corporate		Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)			
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs	MWh _{ep}	10 294	13 483	208 437	169 501	137 750	152 743	44 247	37 289
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs	MWh _{ep}	963	906	19 494	23 337	1 545	2 231	0	0
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs	MWh _{ep}	45	155	21 084	16 481	51	334	1 012	625
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	11 302	14 544	249 015	209 319	139 346	155 308	45 259	37 914
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	483	522	471	495	471	495	433	467
Intensité énergétique par personne – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers.	7 244	7 832	7 059	7 430	7 059	7 430	6 489	7 000
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	464	516	452	485	452	485	410	462
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	210	226	214	227	214	227	174	186

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2016	2015	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	88 %	51 %	88 %	
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	15 %	21 %	15 %	1 %
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs/LfL	MWh _{ep}	400 727	373 018	400 727	411 102
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ep}	22 002	26 474	22 002	23 003
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ep}	22 193	17 595	22 193	23 660
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	444 922	417 087	444 922	457 765
Intensité énergétique par surface - énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	466	493	466	480
Intensité énergétique par personne - énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers.	6 996	7 402	6 996	7 198
Intensité énergétique par surface - énergie primaire - corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	447	484	447	468
Intensité énergétique par surface - énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	209	223	209	216

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2015 ET 2016 : CORPORATE, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total							
			Actifs contrôlés							Actifs non contrôlés
			Corporate		Données maîtrisées (scopes 1 et 2)		Données non maîtrisées (scope 3)		Scope 3	
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs	tonnes CO ₂ éq	11	36	4 934	3 857	12	78	237	146
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs	tonnes CO ₂ éq	529	622	10 170	9 527	4 795	5 421	1 441	1 214
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	540	659	15 104	13 384	4 807	5 499	1 678	1 360
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq /m ²	23	24	24	26	24	26	16	17
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	349	357	361	385	361	385	241	251

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2016	2015	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	88 %	51 %	88 %	
Taux d'estimation des émissions totales de GES		%	15 %	21 %	15 %	1 %
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	5 193	4 117	5 193	5 537
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	16 934	16 785	16 934	17 338
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	22 127	20 902	22 127	22 875
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq /m ²	23	25	23	24
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	348	371	348	360

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

PRODUCTION DE DÉCHETS DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2015 ET 2016 :
CORPORATE, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total							
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés			
			Corporate		Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)			
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS	TONNES/AN	91	99	5 470	5 571	2 388	2 303	1 129	854
Pourcentage de déchets recyclables	Waste-Abs	%	55,2 %	45,9 %	33,2 %	33,3 %	44,0 %	51,1 %	30,8 %	44,6 %

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL
ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2016	2015	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	88 %	51 %	88 %	
Taux d'estimation du volume de déchets		%	48 %	55 %	48 %	47 %
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS	TONNES/AN	9 079	8 827	9 079	8 538
Pourcentage de déchets recyclables	Waste-Abs	%	35,2 %	39,3 %	35,2 %	33,6 %

CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2015 ET 2016 :
CORPORATE, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total							
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés			
			Corporate		Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)			
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS	M³	18 060	15 574	385 871	367 600	29 212	38 818	36 341	24 475
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	0,59	0,56	0,51	0,55	0,51	0,55	0,35	0,30
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/pers./jour	40,8	38,8	35,3	38,3	35,3	38,3	24,0	20,9

CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2016	2015	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	88 %	51 %	88 %	
Taux d'estimation de la consommation totale d'eau		%	13 %	7 %	13 %	0 %
CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS/LFL	M³	469 483	446 466	469 483	477 276
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	0,49	0,53	0,49	0,50
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/pers./jour	34,0	36,7	34,0	34,6

6.2. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA

Les indicateurs ci-dessous sont calculés à la fois à périmètre total et à périmètre constant. La hausse des surfaces entrant dans le périmètre cartographié (+ 73 % entre 2015 et 2016) étant liée à un élargissement du taux de couverture et non à un changement de périmètre. Les indicateurs environnementaux des cliniques entrant dans le nouveau périmètre de 2016 ont été également évalués pour l'exercice 2015.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	13 %	
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	15 %	0 %
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs/LfL	MWh _{ep}	84 058	84 715
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ep}	0	0
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ep}	26 807	27 193
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	110 865	111 908
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	646	652
Intensité énergétique par personne – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers./an	63 132	63 698
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	649	673
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	346	349

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Scope 3	
			2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	13 %	
Taux d'estimation des émissions totales de gaz à effet de serre		%	15 %	0 %
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	6 272	6 361
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	2 737	2 757
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES ÉQ CO₂	9 009	9 118
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/m ²	52	53
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	5 116	5 179

CONSOMMATION D'EAU DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2015 ET 2016

Indicateur	Référence EPRA	Unité	2016	2015
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	13 %	
Taux d'estimation de la consommation totale d'eau		%	30 %	0 %
CONSOMMATION D'EAU	WATER-ABS/LFL	M³	248 017	285 727
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	1,45	1,66
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/personne/jour	385	454

PRODUCTION DE DÉCHETS DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

Une réflexion est en cours d'étude entre Icade et ses exploitants pour le suivi et la valorisation des déchets, compte tenu de la spécificité des déchets médicaux et de leurs filières d'élimination.

6.3. Installations classées pour la protection de l'environnement

	2016
Équipement de climatisation	25
Chaudière gaz	10
Équipements électriques	3
TOTAL	38

6.4. Bilan carbone du pôle Promotion

Toutes les nouvelles constructions font l'objet d'un bilan carbone complet, qui évalue l'ensemble des émissions lors de la phase de construction (émissions dues aux transports, aux matériaux et aux déchets) et sur neuf ans d'exploitation (consommations énergétiques, renouvellement des matériaux, déplacements domicile-travail, etc.). Le choix de la responsabilité s'est portée sur neuf ans, car c'est en moyenne la période durant laquelle un bâtiment livré ne subit aucune modification substantielle : changement d'activité, de locataire ou travaux de rénovation importants.

	Construction (Énergie grise)				Exploitation sur 9 ans				Total	
	Émissions Construction	Émissions évitées par l'utilisation de bois	Total émissions Construction	Variation par rapport à 2015	Émissions Exploitation (énergie, déplacements, maintenance)	Émissions évitées par l'utilisation d'électricité renouvelable	Total émissions Exploitation	Variation par rapport à 2015	Total émissions Construction et Exploitation	Variation par rapport à 2015
Émissions de CO₂ - intensité (kg CO₂/m²)										
Logements	500	(8)	492	1,1 %	343	(73)	271	(10,3) %	762	(3,2) %
Bureaux et autres activités	458	(38)	420	- 3,9 %	720	(186)	534	(25,9) %	954	(17,6) %
TOTAL	495	(11)	483	3,5 %	387	(86)	301	(35,1) %	785	(15,8) %
Émissions de CO₂ - total (tonnes de CO₂)										
Logements	170 041	(2 694)	167 346	29,0 %	116 754	(24 713)	92 041	14,4 %	259 387	23,4 %
Bureaux et autres activités	20 703	(1 724)	18 979	- 74,4 %	32 547	(8 421)	24 126	(80,3) %	43 105	(78,0) %
TOTAL	190 743	(4 418)	186 325	- 8,6 %	149 300	(33 134)	116 166	(42,7) %	302 492	(25,6) %

6.5. Tableau des indicateurs RH

L'effectif est communiqué hors stagiaire, sauf cas particuliers qui sont précisés dans le tableau.

	2016	2015 retraité	2015
EFFECTIF			
Effectif total fin de période	1 104	1 101	1 475
Variation absolue	0,3 %		(3,5) %
Variation organique (hors effets périmètre)	(0,2) %		(3,1) %
Effectif moyen mensuel inscrit	1 095	1 115	1 491
Effectif par pôle			
Foncière Tertiaire	401	400	400
Foncière Santé	14	14	14
Promotion	689	687	687
Services	0	0	374
Effectif par région			
Île-de-France	699	696	1 034
Régions	405	405	441
Effectif par catégorie			
Cadres	697	692	909
Non-cadres	407	409	566

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

	2016	2015 retraité	2015
Effectif par type de contrat (y compris stage et intérim)			
CDI	1 057	1 072	1 400
CDD	26	19	47
Alternance/stage/apprentissage	24	16	35
Intérim (ETP annuel)	8	9	12
MOUVEMENTS D'EFFECTIF			
Entrées en CDI			
Recrutements externes en CDI	98	88	115
Acquisitions - Fusions	6	0	0
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	1	1	1
TOTAL	105	89	116
Départs de CDI			
Démissions	70	34	40
Licenciements	14	27	31
Ruptures conventionnelles	19	13	14
Ruptures de période d'essai	6	8	13
Départs en retraite	12	18	22
Décès	0	3	3
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	5	9	11
Cessions	1	6	6
TOTAL	127	118	140
Taux de <i>turn-over</i> des salariés en CDI	10,8 %	9,0 %	8,2 %
Taux de <i>turn-over</i> des salariés en CDI entrés depuis moins de deux ans	10,1 %	9,8 %	7,9 %
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL			
Employés, agents de maîtrise et cadres non autonomes			
Nombre d'heures moyen de travail effectif par semaine	37,5	37,5	37,5
Cadres autonomes			
Nombre de jours travaillés par an	210	210	210
Nombre de salariés à temps partiel			
Hommes	5	4	8
Femmes	72	81	100
TOTAL	77	85	108
DIALOGUE SOCIAL			
% de salariés couverts par les négociations collectives	100 %	100 %	100 %
Nombre d'accords signés pendant l'année	4	5	5
Nombre d'accords en matière de santé et sécurité au travail signés pendant l'année	0	0	0
RÉMUNÉRATION			
Rémunération fixe (salaire de base moyen annuel de l'effectif en CDI inscrit au 31/12 hors commerciaux, Comex et mandataires)			
Cadres	62 354	62 013	59 022
Non-cadres	30 187	30 000	30 654
TOTAL	52 031	51 554	49 868
Rémunération variable			
Bonus moyen (%)	8,5 %	9,2 %	8,6 %
Intéressement et participation moyens (%)	4,1 %	6,5 %	6,5 %

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

	2016	2015 retraité	2015
COMPÉTENCES ET CARRIÈRE			
Formation			
Nombre d'heures totales de formation	19 040	14 541	18 560
Budget de formation (en €)	1 991 462	1 601 911	2 237 021
Part de la masse salariale consacrée à la formation (%)	2,87 %	2,27 %	2,57 %
Nombre de collaborateurs formés	980	766	1 006
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé	19,4	19,0	18,4
Part des collaborateurs formés (%)	90 %	69 %	67 %
Gestion de carrière			
% de postes pourvus en interne	44 %	27 %	25 %
% de salariés ayant eu un entretien annuel	93 %	90 %	91 %
SANTÉ ET SÉCURITÉ			
Absentéisme			
Taux d'absentéisme	3,94 %	3,33 %	3,70 %
Répartition des heures d'absence			
Maladie (hors mi-temps thérapeutiques)	91 %	92 %	93 %
Accident du travail/trajet	7 %	5 %	4 %
Événements familiaux	0 %	0 %	0 %
Autres causes	2 %	3 %	2 %
Accidents			
Nombre d'accidents du travail	6	3	7
Nombre d'accidents de trajet	8	9	11
Taux de fréquence			
Employés de proximité	0	0	0
Employés	5,29	1,71	2,77
Agents de maîtrise	0	0	0
Cadres	2,64	1,74	2,66
TOTAL	3,34	1,64	2,46
Taux de gravité			
Employés de proximité	0	0,91	0,91
Employés	0,23	0,14	0,13
Agents de maîtrise	0	0	0
Cadres	0,15	0,05	0,06
TOTAL	0,17	0,09	0,09
Nombre d'accidents mortels	0	0	0
Maladies professionnelles			
Nombre de maladies déclarées pendant l'année	1	0	0
DIVERSITÉ			
Égalité femmes-hommes			
% de femmes au comité exécutif	56 %	63 %	63 %
% de femmes managers	31 %	29 %	34 %
% de femmes dans l'effectif	54 %	53 %	54 %
Répartition de l'effectif par âge			
< 26 ans	4,3 %	3,0 %	3,9 %
26-39 ans	34,1 %	35,4 %	35,8 %
40-54 ans	42,4 %	43,3 %	42,4 %
>55 ans	19,3 %	18,3 %	17,9 %
Âge moyen			
Cadres	44,4	44,3	44,3
Non-cadres	42,6	42,6	41,9
Ancienneté moyenne (en nombre d'années)	11,7	11,8	11,5
Handicap			
Nombre de collaborateurs ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (ROTH)	40	36	50
Montant des prestations versées au secteur du travail protégé et adapté (en €)	132 008	114 896	128 339

7. Tables de correspondance Grenelle 2 et Global Reporting Initiative

TABLE DE CORRESPONDANCE DES SECTIONS DU CHAPITRE 3 DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016 AVEC L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE, RELATIF AUX OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (LOI GRENELLE 2)

Désignation	Sections
SOCIAL	
Emploi	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.1.1 et 6.5
Les embauches et les licenciements	4.1.1 et 6.5
Les rémunérations et leur évolution	4.1.5 et 6.5
Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	6.5
L'absentéisme	4.2.1 et 6.5
Relations sociales	
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	4.2.4
Le bilan des accords collectifs	4.2.4 et 6.5
Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	4.2.1, 4.2.3 et 6.5
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	6.5
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.2.1 et 6.5
Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.1.2
Le nombre total d'heures de formation	6.5
Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.3.3
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.3.1
La politique de lutte contre les discriminations	4.3
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives	
☐ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.2.4
☐ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.3
☐ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.2.4
☐ à l'abolition effective du travail des enfants	4.2.4
ENVIRONNEMENT	
Politique générale en matière d'environnement	
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	3.1 et 3.2
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	3.4.3 et 4.1.2
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.5, 3.1.2, 3.5.1, 3.5.2 et 3.6.1
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	1.3
Pollution	
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	1.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 et 3.6
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.2.4 et 3.5

Désignation	Sections
Économie circulaire	
Prévention et gestion des déchets	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	3.2, 3.5 et 3.6
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	5.6
Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.5.2
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	3.1, 3.5 et 3.6
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.3, 3.1, 3.3, 6.1, 6.2 et 6.4
L'utilisation des sols	3.4
Changement climatique	
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	3.1.1, 3.3, 6.1, 6.2 et 6.4
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	3.1.2
Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.4
SOCIÉTAL	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
En matière d'emploi et de développement régional	2.4
Sur les populations riveraines ou locales	2.4
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	1.2, 2.4 et 2.5
Les actions de partenariat ou de mécénat	1.2, 2.4.2, 2.4.4, 3.4.3 et 4.3.1
Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.5 et 3.6.1
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.4.1 et 2.5
Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.5 et 2.6
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.2.4
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.5 et 4.3

TABLE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE CONTENU DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE SUPPLÉMENT SECTORIEL IMMOBILIER DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE, VERSION 4 (GRI G4)

ICADE est en conformité avec le niveau « Essentiel » de la GRI G4. Les éléments spécifiques d'information présentés portent sur les aspects GRI G4 pouvant être considérés comme matériels.

Code GRI	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation (directeur général, président ou cadre dirigeant de même niveau, par exemple) sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Le message d'André Martinez ; Rencontre avec Olivier Wigniolle	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	Indiquer le nom de l'organisation	Chapitre 8 partie 1	
G4-4	Indiquer les principales marques et principaux produits et services.	Chapitre 1 et Chapitre 2	
G4-5	Indiquer le lieu où se trouve le siège de l'organisation	Chapitre 8 partie 1	
G4-6	Indiquer le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport	Chapitre 1 parties 1 et 3 et Chapitre 2	
G4-7	Indiquer le mode de propriété et la forme juridique	Chapitre 8 partie 1	
G4-8	Indiquer les marchés desservis (inclure la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Chapitre 1 parties 1 et 3 et Chapitre 2	
G4-9	Indiquer la taille de l'organisation	Chapitre 1 parties 1 et 3	
G4-10	Informations détaillées sur les effectifs	Chapitre 3 parties 4.1 et 6.5	✓
G4-11	Indiquer le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 3 parties 4.2.4 et 6.5	
G4-12	Décrire la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 3 parties 1.2 et 2.5	
G4-13	Indiquer tous les changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Chapitre 2 partie 1.1	
G4-14	Indiquer si la démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation, et comment	Chapitre 3 parties 1.2 ; 1.3 et 1.5	
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Chapitre 3 partie 1.2	
G4-16	Répertorier les affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation s'implique	Chapitre 3 partie 1.2	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	a. Répertorier toutes les entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. b. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport.	Chapitre 1 partie 2 et Chapitre 3 partie 5	
G4-18	a. Expliquer le processus de contenu et du périmètre des aspects. b. Expliquer comment l'organisation a mis en œuvre les principes de reporting de contenu	Chapitre 3 partie 5	
G4-19	Répertorier tous les aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Chapitre 3 parties 1.4 ; 1.5 ; 1.6 et 5	
G4-20	Pour chacun des aspects pertinents, indiquer le périmètre de l'aspect au sein de l'organisation, si l'aspect est matériel au sein de l'organisation	Chapitre 3 parties 1.4 et 5	
G4-21	Pour chacun des aspects pertinents, indiquer le périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation si l'Aspect est pertinent en dehors de l'organisation	Chapitre 3 parties 1.4 et 5	
G4-22	Indiquer les raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	Chapitre 3 partie 5	
G4-23	Indiquer les changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Chapitre 3 partie 5	
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapitre 3 partie 1.2	
G4-25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise a établi un dialogue	Chapitre 3 parties 1.2 et 1.4	
G4-26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport	Chapitre 3 parties 1.2 et 1.4	
G4-27	Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés	Chapitre 3 parties 1.2 et 1.4	

Code GRI	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Période de <i>reporting</i> (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies	Chapitre 3 partie 5	
G4-29	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	31 mars 2016	
G4-30	Cycle de <i>reporting</i> (annuel, bisannuel par exemple)	Chapitre 3 partie 5	
G4-31	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	MILLET Daphné daphne.millet@icade.fr	
G4-32	Indiquer l'option de « conformité » choisie par l'organisation et l'index du contenu GRI	Chapitre 3 partie 7	
G4-33	a. Indiquer la politique et la pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Chapitre 3 parties 5 et 8	

Code GRI	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
GOVERNANCE			
G4-34	Indiquer la structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance. Identifier les comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 5 parties 1, 2 et 3 ; Chapitre 3 partie 1.5	
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3 parties 1.2 ; 2.5 et 2.6	

Code GRI	Éléments spécifiques d'information, pour les enjeux matériels	Partie du document de référence	Vérification externe
ÉCONOMIE			
Impacts économiques indirects - Approche managériale		Chapitre 3 partie 2.4	
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	Chapitre 3 partie 2.4	
ENVIRONNEMENT			
Matières - Approche managériale		Chapitre 3 parties 3.5 et 3.6	
G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	Chapitre 3 parties 3.5 et 3.6	
G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	Chapitre 3 parties 3.5 et 3.6	
Énergie - Approche managériale		Chapitre 3 parties 3.1, 6.1 et 6.2	
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Chapitre 3 parties 3.1 et 6.1	✓
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	Chapitre 3 parties 3.1 ; 3.3 ; 6.1 et 6.2	✓
G4-EN5	Intensité énergétique	Chapitre 3 parties 3.1 ; 6.1 et 6.2	✓
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Chapitre 3 parties 3.1 et 2.3	✓
G4-EN7	Réduction des besoins énergétiques des produits et services	Chapitre 3 parties 2.3 ; 3.1 ; 3.2 ; 3.3 et 3.6	✓
CRE1	Intensité énergétique	Chapitre 3 partie 3.1	✓
Eau - Approche managériale		Chapitre 3 partie 3.5.2	
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	Chapitre 3 partie 3.5.2	✓
CRE2	Intensité eau	Chapitre 3 partie 3.5.2	✓
Biodiversité - Approche managériale		Chapitre 3 partie 3.4	
G4-EN12	Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	Chapitre 3 partie 3.4	
Émissions - Approche managériale		Chapitre 3 parties 3.1, 6.1, 6.2 et 6.4	
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	Chapitre 3 parties 3.1 et 6.1	✓
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie	Chapitre 3 parties 3.1 et 6.1	✓
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3)	Chapitre 3 parties 3.1 ; 3.3 ; 6.1 ; 6.2 et 6.4	✓
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 3 parties 3.1 ; 6.1 ; 6.2 et 6.4	✓
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 3 parties 3.1 et 3.3	✓
CRE 3	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (exploitation)	Chapitre 3 parties 3.1 ; 6.1 et 6.2	✓
CR3 4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (nouveaux développements et constructions)	Chapitre 3 parties 3.1 ; 3.3 et 6.4	✓
Effluents et déchets - Approche managériale		Chapitre 3 partie 3.5.1	
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Chapitre 3 partie 3.5.1	✓
Transport - Approche managériale		Chapitre 3 partie 3.3	
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	Chapitre 3 partie 3.3	

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tables de correspondance Grenelle 2 et Global Reporting Initiative

Code GRI	Éléments spécifiques d'information, pour les enjeux matériels	Partie du document de référence	Vérification externe
	Évaluations environnementales des fournisseurs - Approche managériale	Chapitre 3 partie 2.5	
G4-EN33	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chapitre 3 parties 2.5, 3.5 et 3.6	
SOCIAL - PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT			
	Emploi - Approche managériale	Chapitre 3 partie 4.1	
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	Chapitre 3 parties 4.1 et 6.5	
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels	Chapitre 3 parties 4.1 et 4.2	
	Relations employeurs/employés - Approche managériale	Chapitre 3 partie 4.2	
G4-LA4	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	Chapitre 3 partie 4.2	
	Santé et sécurité au travail - Approche managériale	Chapitre 3 partie 4.2	
G4-LA5	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis	Chapitre 3 partie 4.2	
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Chapitre 3 parties 4.2 et 6.5	✓
G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	Chapitre 3 parties 4.2 et 6.5	
	Formation et éducation - Approche managériale	Chapitre 3 partie 4.1	
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Chapitre 3 parties 4.1 et 6.5	✓
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	Chapitre 3 parties 4.1 et 4.3.2	
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	Chapitre 3 parties 4.1 et 6.5	
	Diversité et égalité des chances - Approche managériale	Chapitre 3 partie 4.3	
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Chapitre 3 parties 4.3 et 6.5 Chapitre 5 parties 1 ; 2 et 3	
SOCIAL - DROITS DE L'HOMME			
	Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs - Approche managériale	Chapitre 3 partie 2.5	
G4-HR11	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chapitre 3 partie 2.5	
SOCIAL - SOCIÉTÉ			
	Communautés locales - Approche managériale	Chapitre 3 partie 2.4	
G4-SO2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales	Chapitre 3 partie 2.4	
	Lutte contre la corruption - Approche managériale	Chapitre 3 partie 2.6	
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Chapitre 3 partie 2.6	
G4-SO5	Cas avérés de corruption et mesures prises	Chapitre 3 partie 2.6	
SOCIAL - RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS			
	Santé et sécurité des consommateurs - Approche managériale		
G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	Chapitre 3 parties 2.2 ; 2.5 et 3.6	
G4-PR2	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services pendant leur cycle de vie, par type de résultat	Chapitre 3 parties 2.2 et 2.5	
	Étiquetage des produits et services - Approche managériale	Chapitre 3 partie 3.2	
G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information	Chapitre 3 parties 2.5 et 3.6	
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	Chapitre 3 partie 2.2	✓
CRE 8	Type et nombre de certifications, notations et labels pour les actifs en construction, en exploitation et en développement	Chapitre 3 partie 3.2	✓

8. Tableau récapitulatif des indicateurs soumis aux tests de détail et rapport de l'organisme tiers indépendant

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS SOUMIS AUX TESTS DE DÉTAIL

Indicateurs vérifiés en tests de détail

Transition énergétique et économie de ressources – pôle Foncière

Certifications environnementales du patrimoine
 Nombre d'annexes environnementales signées et surfaces couvertes par une annexe environnementale
 Consommation d'énergies
 Quantité d'électricité couverte par des certificats verts
 Surfaces couvertes par des contrats de performance énergétique
 Quantité d'énergies renouvelables issue des réseaux de chaleur
 Consommation d'énergies retraitée des DJU
 Émissions de gaz à effet de serre
 Consommation d'eau
 Quantité de déchets générés et pourcentage de déchets non recyclables

Transition énergétique et économie des ressources – pôle Promotion

Certifications environnementales des constructions
 Labels énergétiques des constructions
 Surface concernée par les énergies renouvelables
 Émissions de gaz à effet de serre

Nouveaux usages et partenariat avec les territoires

Nombre de fournisseurs signataires de la Charte d'achats responsables – pôle Foncière Tertiaire
 Pourcentage des surfaces couvertes par des services – pôle Foncière Tertiaire
 Enquêtes clients – pôle Promotion
 Montant alloué aux actions de mécénat et partenariat

Développement des compétences, bien-être au travail et diversité

Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
 Taux d'absentéisme
 Pourcentage de salariés formés
 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Icade SA, accrédité par le Cofrac Inspection sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de quatre personnes entre novembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ six semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 5. « Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tableau récapitulatif des indicateurs soumis aux tests de détail et rapport de l'organisme tiers indépendant

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ : nous avons au niveau de la direction des ressources humaines, du pôle Foncière Tertiaire du pôle Foncière Santé, et du pôle Promotion :

- consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 100 % des effectifs et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 10 février 2017

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(3) Effectif total fin de période et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; Taux d'absentéisme ; Pourcentage de salariés formés ; Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées dont le nombre de salariés bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ; Certifications environnementales des ordres de services 2016 – Pôle Promotion ; Labels énergétiques des ordres de services 2016 – Pôle Promotion ; Consommation moyenne (en énergie primaire) pondérée – Pôle Promotion ; Surfaces concernées par les énergies renouvelables – Pôle Promotion ; Émissions de gaz à effet de serre – Pôle Promotion ; Certifications environnementales du patrimoine – Pôle Foncière Tertiaire ; Consommation d'énergies et consommation d'énergies retraitée des DJU – Pôle Foncière Tertiaire ; Quantité d'électricité couverte par des certificats verts – Pôle Foncière Tertiaire ; Surfaces couvertes par des contrats de performance énergétique – Pôle Foncière Tertiaire ; Quantité d'énergies renouvelables issue des réseaux de chaleur – Pôle Foncière Tertiaire ; Émissions de gaz à effet de serre – Pôle Foncière Tertiaire ; Consommation d'eau – Pôle Foncière Tertiaire ; Quantité de déchets générés et pourcentage de déchets non recyclables – Pôle Foncière Tertiaire ; Nombre d'annexes environnementales signées et surfaces couvertes – Pôle Foncière Tertiaire ; Nombre de fournisseurs du Pôle Foncière Tertiaire signataires de la Charte RSE ; Pourcentage des surfaces couvertes par des services (conciergerie, espace forme, plateforme communautaire, tiers lieux) – Pôle Foncière Tertiaire ; Enquêtes clients – Pôle Promotion ; Montant alloué aux actions de mécénat et partenariat.



FACTEURS DE RISQUES

1. Gestion et contrôle des risques	142
1.1. Risques sectoriels immobiliers	142
1.2. Risques financiers	143
1.3. Risques opérationnels	144
1.4. Risques juridiques et fiscaux	146
2. Assurances et litiges	147
2.1. Assurances	147
2.2. Litiges	148

DES RISQUES FINANCIERS MAÎTRISÉS GRÂCE À LA RESTRUCTURATION DE LA DETTE

La restructuration de la dette réalisée par Icade en 2016 a permis d'allonger substantiellement sa maturité (+ 2,1 années) tout en diminuant sensiblement son coût moyen. Grâce également à la diversification des sources de financement, l'exposition au risque de liquidité et de contrepartie est maîtrisée.



Fabrice Millaux

RESPONSABLE BACK & MIDDLE OFFICE, DIRECTION FINANCIÈRE

« En réaménageant la structure de notre dette, nous avons diminué notre exposition au risque financier. Cette restructuration limite en effet notre risque de liquidité : avec une durée de vie moyenne de la dette supérieure à la durée moyenne de nos baux, notre financement est sécurisé. La restructuration offre l'avantage supplémentaire d'augmenter notre capacité de tirage en lignes de crédit disponibles, ce qui est essentiel pour réagir rapidement à des opportunités de marché. Enfin, Icade a décidé de faire entrer parmi ses partenaires un nouveau prêteur bancaire porteur de lignes de crédit, ce qui minimise également notre exposition au risque de contrepartie. »

Patricia Nirhou

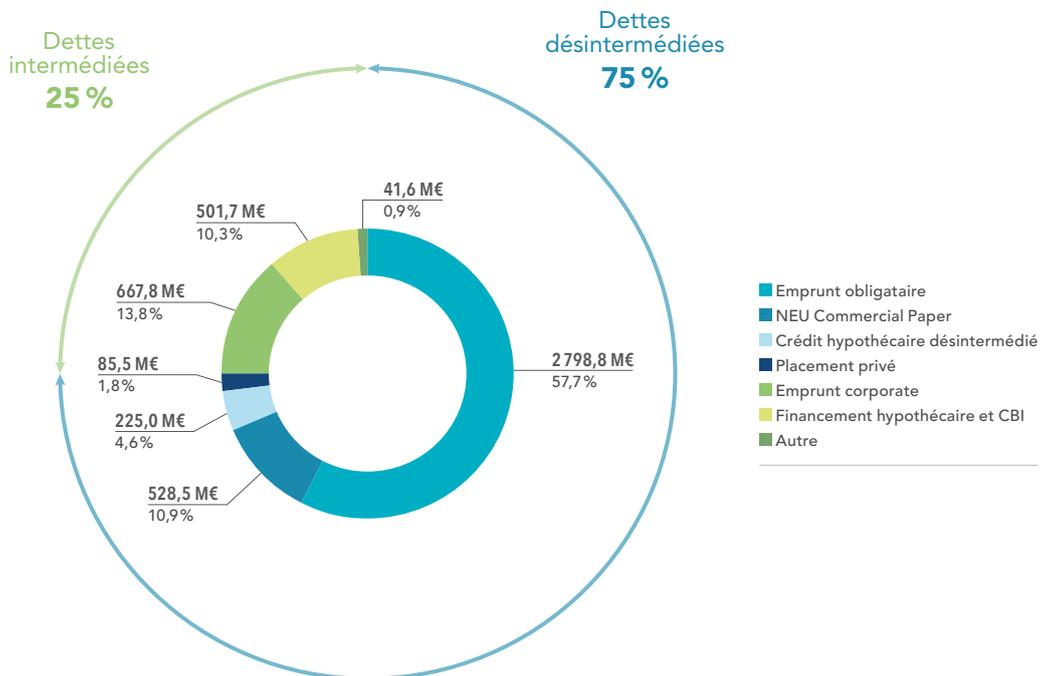
JURISTE CORPORATE ET FINANCEMENTS

« Nous avons profité des bonnes conditions de marché, dans un contexte qui peut s'avérer volatile, par le biais d'instruments financiers variés, nécessitant une vraie expertise juridique. Icade a su capter l'intérêt des investisseurs, restructurer certains financements et harmoniser les documentations avec ses partenaires bancaires, particulièrement sur le covenant ICR. Ainsi nous avons continué à optimiser le coût de la dette sur le long terme tout en renforçant notre niveau de confort sur nos covenants bancaires. »



Les indicateurs de la dette

LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENTS



UNE MATURITÉ MOYENNE DE LA DETTE EN HAUSSE (+ 2,1 ANS)



ICR EN NETTE HAUSSE (+0,73)



1. Gestion et contrôle des risques

1.1. Risques sectoriels immobiliers

Icade est l'un des principaux intervenants sur les marchés immobiliers français et est soumise à des risques sectoriels et financiers généraux et, dans le cadre de ses activités de foncière tertiaire, de foncière santé et de promotion immobilière, à des risques opérationnels spécifiques.

1.1.1. Risque de fluctuation du marché immobilier

Le marché de l'immobilier tertiaire en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales est un marché cyclique dont les prix dépendent des conditions d'équilibre entre l'offre et la demande de bureaux par les investisseurs immobiliers. Le marché résidentiel neuf, moins volatil, obéit globalement aux mêmes tendances. Outre l'environnement économique général, la disponibilité d'immeubles modernes, le niveau des taux d'intérêt, la disponibilité du crédit et la fiscalité des particuliers sont des facteurs clés de ces marchés qui sont indépendants de la Société et difficilement prévisibles.

Chez Icade, les fluctuations du marché immobilier, aussi bien en termes de volume que de prix, ont un impact positif ou négatif sur la valeur estimée du portefeuille d'actifs et l'actif net réévalué. Ces estimations sont réalisées semestriellement par des experts immobiliers indépendants et

confortées par des estimations internes (cf. 4.1. de la Note 4 Chapitre 6 Comptes consolidés § 2 Annexe aux États financiers consolidés).

Les fluctuations du marché immobilier impactent également directement le développement des activités :

- d'investissement immobilier (réalisation et rentabilité des plans d'acquisition et d'arbitrage de la foncière) ;
- de promotion immobilière (plans d'acquisition de terrains à bâtir, niveau de marge des opérations).

Pour limiter les impacts de ce risque, Icade diversifie son portefeuille immobilier entre bureaux (40 %), Parcs tertiaires (40 %) et actifs de santé (20 %). Elle investit exclusivement dans les zones géographiques les plus dynamiques (Île-de-France et grandes métropoles régionales) et bénéficie des synergies de développement entre ses activités de foncière et de promotion.

Les équipes de promotion immobilière s'efforcent quant à elles de maintenir un portefeuille foncier maîtrisé représentant deux ans d'activité. À fin 2016, le portefeuille foncier de logements représente plus de 10 000 lots correspondant à 28 mois de CA.

Par ailleurs, les actifs d'investissement sont détenus dans une perspective de long terme et sont comptabilisés à leur coût net d'amortissement, les variations de valeur à court terme n'ayant pas d'impact direct sur les résultats (hors provisions). Elles impactent en revanche l'ANR.

1.1.2. Risque de fluctuation des loyers

Les loyers facturés sont issus d'engagements de location de longue durée qui sont indexés annuellement, essentiellement en fonction de l'évolution des indices Insee ICC et ILAT. Au cours des cinq dernières années, les variations annuelles moyennes des indices ont été de :

Indices Foncière Tertiaire	% base locative 2016	2016	2015	2014	2013	2012
ICC ^(a)	50,1 %	(1,0) %	(1,0) %	+ 0,1 %	+ 1,8 %	+ 4,1 %
ILAT ^(b)	47,4 %	+ 0,5 %	+ 0,3 %	+ 0,3 %	+ 1,7 %	+ 3,3 %

(a) Indice du coût de la construction (ICC).

(b) Indice des loyers des activités tertiaires (ILAT).

À l'expiration des baux existants, la Société est soumise aux aléas du marché locatif pour le renouvellement des baux ou la relocation des locaux libérés.

Chez Icade, la durée et la dispersion des baux lissent l'effet des fluctuations du marché locatif sur le niveau des loyers facturés.

En complément, cf. Chapitre 2 page 41 Tableau « Répartition des baux par type d'indexation des baux 2015-2016 ».

Indices Foncière Santé	% base locative 2016	2016	2015	2014	2013	2012
ILC ^(a)	56,5 %	0,1 %	(0,2) %	0,0 %	1,4 %	3,3 %
ICC ^(b)	18,5 %	(1,0) %	(1,0) %	0,1 %	1,8 %	4,1 %
ILC/IPC Santé ^(c)	9 %	0,2 %	0,2 %			
ICC/IPC ^(d)	16 %	1,0 %	1,4 %	1,3 %	1,8 %	2,5 %

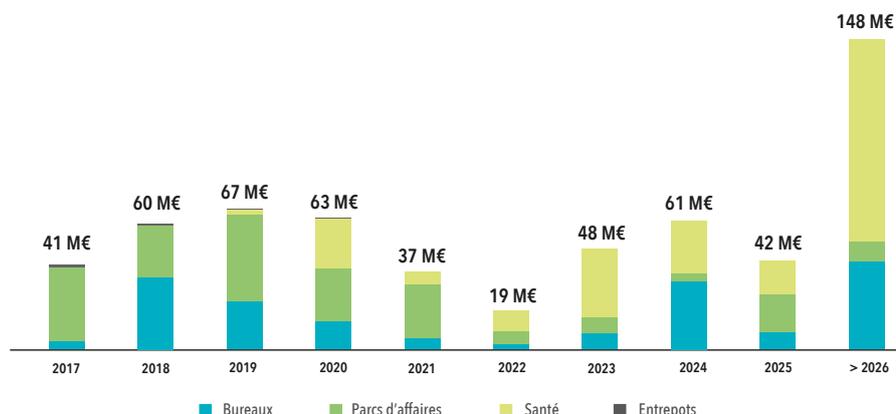
(a) Indice des loyers commerciaux (ILC).

(b) Indice du coût de la construction (ICC).

(c) Cet indice composite « ILC/IPC Santé » a été introduit pour l'opération d'externalisation des murs du Groupe CAPIO en 2014, avec une première indexation en 2015.

(d) Indice des prix à la consommation (IPC).

ÉCHÉANCIER DES BAUX – TOUTES ACTIVITÉS (en M€)



En pratique, sur la base de la rotation des locataires historiquement observée, seuls 20 % à 25 % des facultés théoriques de sortie sont effectivement exercées.

Sur ce marché concurrentiel, les conditions macroéconomiques et notamment l'évolution de l'activité et de l'emploi ont un effet sur la durée nécessaire à la relocation et sur son prix (valeur locative). L'éventuelle adaptation des locaux à la demande peut, dans certains cas, entraîner une période de vacance prolongée.

Départs potentiels 2017 selon échéancier	Impact vacance de 3 mois	Impact baisse de loyer de 10 %
40,7 M€	10,2 M€	4,1 M€

1.1.3. Concurrence et innovation

Les marchés immobiliers de l'accession, de l'investissement et de la location sont des marchés atomisés sur lesquels interviennent de très nombreux acteurs locaux, nationaux ou internationaux.

Icade fait face, sur chacun de ces marchés, à des acteurs possédant des parts de marché et des moyens humains et financiers supérieurs aux siens.

À titre indicatif, Icade ressort en quatrième position des promoteurs français à fin 2016.

Cette concurrence s'exerce en particulier sur l'acquisition du foncier et des actifs disponibles, les loyers et le prix des services proposés.

Dans ces marchés, Icade bénéficie d'avantages concurrentiels certains :

- le Groupe dispose d'un patrimoine locatif qui lui permet d'offrir une véritable flexibilité d'implantation aux entreprises, notamment au sein de ses Parcs tertiaires, son offre s'adressant à tous les segments de marché (maisons des start-up, hôtels d'entreprises avec services partagés, locaux de toutes configurations en Parcs d'affaires jusqu'aux immeubles et campus de bureaux) ;
- ses réserves foncières, uniques en Île-de-France, permettent la maîtrise de sa croissance à long terme ;
- opérateur intégré, elle rassemble dans ses équipes l'ensemble des compétences et l'expérience nécessaires à la réalisation d'opérations complexes d'aménagement, d'infrastructure et de développement, pour compte de tiers et pour compte propre en synergie entre les activités de Promotion et de Foncière Tertiaire ou de Santé ;
- une démarche d'innovation participative assumée au travers d'un hub et de projets innovants autour du logement de demain, du bureau de demain et de la santé de demain.

1.1.4. Risques réglementaires

Les activités immobilières sont encadrées par de nombreuses réglementations dans divers domaines, notamment l'urbanisme, la construction, les autorisations d'exploitation, l'hygiène et la sécurité, l'environnement, la gestion immobilière, le droit des baux et de la consommation ainsi que le droit des sociétés, droit boursier et fiscalité des entreprises et des particuliers. Les variations du cadre réglementaire qui leur sont applicables peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur les volumes d'activité (fiscalité de l'investissement des particuliers par exemple) et sur leur rentabilité (normes constructives, récupération des charges locatives, niveau de taxation...).

Ces différentes réglementations font l'objet d'une veille technique, juridique et fiscale permanente de la part d'Icade et des organisations professionnelles auxquelles elle appartient (FSIF, FPI, IEIF...) permettant d'en anticiper les effets.

Pour de plus amples informations concernant la concurrence : cf. Chapitre 2 § 2.2.2. « Position concurrentielle Foncière Tertiaire », § 2.3.2. « Position concurrentielle Foncière Santé », § 3.4. « Position concurrentielle activité Promotion ».

1.2. Risques financiers

1.2.1. Risque de liquidité

La stratégie d'Icade s'appuie dans une large mesure sur l'endettement pour financer sa croissance. Aussi, un risque de liquidité réside dans la capacité de la Société à refinancer, à l'échéance, sa dette existante et à financer son plan de développement.

Les besoins de financement et de refinancement sont anticipés dans le cadre du plan à moyen terme (PMT) sur une période de cinq ans glissants, affinés chaque année dans le cadre du budget et chaque mois, dans le cadre du plan de trésorerie qui couvre une période de 12 à 18 mois, au pas mensuel.

À moyen terme, Icade bénéficie d'un endettement diversifié basé sur un panel de financements bancaires et obligataires et dont les échéances sont lissées dans le temps. À court terme, la liquidité est sécurisée par le recours à des lignes de crédit bancaire non tirées. Au 31 décembre 2016, ces lignes représentaient 1 580 millions d'euros et permettaient de couvrir quasiment plus de deux ans de remboursement en capital et intérêts de la dette.

Sur la base de ces travaux, Icade considère que ses ressources sont en adéquation avec ses besoins de liquidité.



La disponibilité de ces ressources est conditionnée, pour partie, au respect de plusieurs ratios financiers concernant notamment la structure de bilan (*Loan-To-Value* ou LTV) et la capacité de l'activité à couvrir les frais financiers (*Interest Coverage Ratio* ou ICR) ainsi qu'à la structure de son actionariat.

Au 31 décembre 2016 comme à la clôture des exercices précédents, le Groupe respecte l'ensemble de ces *covenants* avec une marge de sécurité jugée adéquate :

- l'atteinte du *covenant* LTV le plus restrictif (50 %), *covenant* représentant 2 % de la dette, nécessiterait soit une baisse de la valeur des actifs de 2 355 millions d'euros, soit une augmentation de la valeur de la dette nette de 1 177 millions d'euros ;
- l'atteinte du *covenant* ICR (2x) nécessiterait soit une hausse du coût de financement sur l'exercice 2017 de 149 millions d'euros, soit une baisse de l'EBO de 297 millions d'euros.

Les politiques de gestion des risques de liquidité comme des risques de taux et de contrepartie sont arrêtées par le comité risques, taux, trésorerie et financement (CRTTF), mises en œuvre par la direction financière et présentées régulièrement en comité d'audit.

Icade bénéficie de conditions privilégiées d'accès à la liquidité du fait de sa notation par l'agence Standard & Poor's. Une dégradation de sa notation entraînerait un renchérissement du coût de ses futurs financements.

Des informations chiffrées complémentaires figurent dans le paragraphe « Risque de liquidité » de la partie « Gestion des risques financiers » de la note 5 des annexes aux états financiers consolidés.

1.2.2. Risque de taux

Le Groupe est soumis au risque de hausse des taux d'intérêt dans le temps sur la part de son endettement souscrite à taux variable, part qui représente, au 31 décembre 2016, 1 083 millions d'euros, soit 22 % de l'endettement brut.

Afin de limiter les impacts sur le résultat d'une telle hausse et d'assurer, à moyen et long termes, un différentiel de taux favorable entre la rentabilité des actifs immobiliers et le financement, Icade recourt à des instruments dérivés de taux. Ces produits dérivés, qui visent soit à fixer les taux d'intérêt (*swaps*) soit à convenir de taux plafond (*caps*), sont utilisés à des fins de couverture.

L'objectif de couverture est fixé à un minimum de 75 % de la dette totale sur cinq ans glissants.

Les informations chiffrées concernant la couverture du risque de taux figurent dans le paragraphe « Risque de taux » de la partie « Gestion des risques financiers » de la note 5 des annexes aux états financiers consolidés.

1.2.3. Risque de change

Ne réalisant aucune transaction en devises étrangères, et tous ses actifs et passifs étant libellés en euros, Icade n'est pas exposée au risque de change.

1.2.4. Risque sur actions et instruments financiers

Risque de cours de Bourse

Icade ne détient plus aucune participation dans des sociétés cotées susceptible de l'exposer à un risque significatif de cours de Bourse.

Icade n'effectue aucune opération de trésorerie tendant au placement de fonds en Sicav actions ou autres instruments financiers avec une composante action.

En 2007, Icade a mis en œuvre un programme de rachat d'actions et, dans ce cadre, a signé un contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement. Au titre de ce contrat, Icade ne détient au 31 décembre 2016, aucune action propre. Elle détient par ailleurs 206 644 de ses propres actions au 31 décembre 2016.

1.2.5. Risque de crédit ou de contrepartie

Risque de contrepartie bancaire

Les opérations bancaires réalisées par Icade, essentiellement constituées de placements de trésorerie, emprunts et tirages sur des lignes de crédit et instruments dérivés de taux, exposent la Société au risque de défaillance de l'une de ses contreparties bancaires.

Afin de limiter ce risque, Icade a procédé progressivement ces dernières années à la diversification de ses sources de financement au moyen d'émissions obligataires et de *NEU Commercial Papers*. La part des financements désintermédiés (qui présentent un risque de contrepartie diffus) atteint 75 % à fin 2016.

Icade privilégie par ailleurs le choix de ses contreparties bancaires parmi les établissements financiers de premier plan notés *a minima* à long terme A/A2 et répartit ses en-cours.

Risque de contrepartie d'assurance

Les actifs immobiliers du Groupe et sa responsabilité civile sont assurés auprès d'AXA et de Groupama.

Risque client

Bénéficiant d'un portefeuille de clients représentant plus de 1 300 baux d'une grande diversité sectorielle, les activités foncières d'Icade ne sont pas soumises à un risque de crédit client spécifique au-delà de son exposition au secteur de la santé via sa participation dans Icade Santé aux côtés des principaux investisseurs du secteur.

Le premier locataire du Groupe (AXA) contribue à hauteur de moins de 10 % aux revenus consolidés. Les dix premiers preneurs à bail de la Foncière Tertiaire et de la Foncière Santé (en quote-part) en représentent 24 %.

La solvabilité des clients est appréciée à la signature des baux et fait l'objet d'un suivi régulier de la part des équipes de gestion et de recouvrement.

1.3. Risques opérationnels

1.3.1. Risque de vacance du patrimoine locatif/inadaptation du produit au marché

Investisseur à long terme, Icade est exposée au risque de développer une offre de produits et services peu adaptée à la demande des marchés immobiliers en termes de localisation, de mix-produit ou de prestations ou de voir son patrimoine devenir obsolète dans le temps, augmentant ainsi significativement son risque de vacance prolongée.

Le Groupe focalise ses activités et ses investissements sur les zones géographiques les plus dynamiques du Grand Paris et des grandes métropoles régionales, où la demande est la plus forte et la moins volatile. Il a, à ce titre, cédé en 2016 ses Parcs d'affaires de seconde couronne (Cergy, Évry, Antony, Villebon) ainsi que Nanterre-Seine (hors Axe-Seine).

Le portefeuille d'immeubles de bureaux d'Icade est principalement constitué d'immeubles récents (49 % ont moins de 20 ans) et aux meilleurs standards environnementaux (60 % – en surface – sont certifiés HQE ou BREEAM en construction et/ou exploitation).

Les immeubles et les Parcs font régulièrement l'objet de programmes de modernisation, d'entretien et de développement des services pour proposer un immobilier en cohérence avec la demande d'un large panel d'utilisateurs. Au surplus, l'initiative « *Coach your growth with Icade* », lancée en 2016 avec un budget de 30 millions d'euros sur deux ans, vise spécifiquement à moderniser le concept des Parcs d'affaires en Parcs d'excellence labellisés, offrant une qualité de vie accrue et créant une communauté d'affaires afin d'en augmenter significativement l'attractivité.

Au total, l'historique d'occupation du portefeuille est le suivant sur cinq ans :

Taux d'occupation	2016	2015	2014	2013	2012
FINANCIER FIN ANNÉE	91,1 %	86,8 %	81,9 %	85,5 %	92,6 %

1.3.2. Risque de développement

Icade exerce des activités de promotion immobilière pour compte propre (Foncière) ou pour compte de tiers (Promotion) qui comportent un certain nombre de risques d'ordre administratif, technique ou financier liés notamment :

- ❑ à l'obtention d'autorisations administratives (permis de construire, CDAC...) et à leur caractère définitif ;
- ❑ à la maîtrise technique des projets (normes et aléas constructifs) ; et
- ❑ au respect des calendriers et des coûts.

La réalisation de ces risques pourrait entraîner des retards, voire des annulations d'opérations ou leur achèvement dans des conditions économiques dégradées et, éventuellement, une sous-activité des équipes dédiées.

Ces opérations sont par ailleurs soumises aux aléas des marchés immobiliers de l'investissement (Promotion) et/ou de la location (Foncière).

Icade entend limiter l'impact potentiel de ces risques sur son activité et ses résultats :

- ❑ en limitant son exposition à la Promotion pour compte de tiers à 10 % maximum de ses fonds propres ;
- ❑ en adoptant une structure de souscription de marchés et de maîtrise d'œuvre en rapport avec la taille et la complexité technique des opérations (entreprises générales ou corps d'état séparés, bureaux d'études, économistes...);
- ❑ en conditionnant le lancement effectif des opérations à leur pré-commercialisation partielle (VEFA en promotion immobilière).

1.3.3. Risques industriels et environnementaux

Les activités d'Icade ne présentent pas de risque industriel ou environnemental particulier. Pour autant, certaines installations techniques, notamment les productions de chaleur ou de froid, utilisent des fluides potentiellement polluants et font l'objet d'un entretien, de contrôles périodiques et d'un *reporting* formalisé (ICPE).

Au-delà de tout dysfonctionnement, Icade s'attache à réduire à moyen et long termes l'impact environnemental de ses activités, notamment la consommation énergétique de ses immeubles et Parcs ainsi que les émissions de gaz à effet de serre liées à la construction et à l'exploitation de l'immobilier. Des engagements RSE ont été pris en ce sens et s'appuient sur des plans d'action pluriannuels suivis par des agences de notation extra-financière.

1.3.4. Risques d'atteinte à la santé et la sécurité des personnes

Les activités de construction et d'exploitation d'immeubles impliquent l'exposition potentielle du personnel de chantier, des salariés et plus généralement des usagers du patrimoine immobilier du Groupe à des risques d'accident ou d'atteinte à la santé.

De nombreuses actions sont entreprises afin d'en limiter la survenance et la gravité comme la réalisation périodique de diagnostics techniques, le suivi des obligations et contrôles réglementaires, le suivi des installations classées (ICPE) et des dossiers techniques amiante, la mise en place des dispositifs et équipements réglementaires de prévention et de lutte contre l'incendie, la réalisation des exercices d'évacuation et la maintenance périodique des installations techniques.

Dans ce cadre, il est apparu postérieurement à la livraison de l'immeuble Crystal Park un défaut de conformité du flocage. Un programme de remédiation a été lancé en 2015, qui devrait se poursuivre jusqu'en 2017. Dans cette attente, des dispositions transitoires appropriées ont été prises. Icade a également profité de ces travaux pour négocier les conditions de prolongation du bail du principal locataire de l'immeuble.

Par ailleurs, toutes les opérations de construction et de rénovation sont encadrées en matière de sécurité par des prestataires spécialisés.

Le Document Unique est régulièrement mis à jour et présenté au CHSCT.

1.3.5. Sinistre majeur affectant le patrimoine

Les équipes de gestion s'assurent en permanence avec leurs prestataires de la préservation des actifs par des actions de développement des systèmes GTB et GTC et d'entretien des biens et des équipements.

Un sinistre majeur reste toutefois toujours possible. Aussi les actifs du patrimoine d'Icade font l'objet d'une couverture d'assurance multirisque en valeur à neuf.

Au-delà de l'assurance, un sinistre majeur affectant un immeuble aurait un impact limité sur l'activité et l'ANR d'Icade compte tenu de la faible concentration du patrimoine : le principal actif individuel du Groupe (tour Eqho) représente moins de 6 % de la valeur totale du patrimoine.

Sur un plan opérationnel, le Groupe a mis en place des plans de gestion de crise pour les risques de type inondation, incendie, attentat, explosion, accidents de chantier.

1.3.6. Risque de présentation inadéquate des comptes

Afin de prévenir une présentation inadéquate des comptes à la suite d'erreurs ou de fraudes, des procédures de contrôle et de validation de l'information comptable et financière sont mises en place dans le Groupe et se basent essentiellement sur :

- ❑ une organisation comptable et financière centralisée fonctionnant sur la base de processus formalisés de circulation et de traitement de l'information ;
- ❑ un système d'information intégré permettant une automatisation étendue et sécurisée des traitements ;
- ❑ une analyse budgétaire détaillée qui conforte la cohérence de l'information financière produite.

Les états financiers sont formellement arrêtés par le conseil d'administration après avoir entendu les conclusions du comité d'audit et des commissaires aux comptes. La diffusion de l'information financière est strictement encadrée.

1.3.7. Risques liés à l'intervention de partenaires et prestataires extérieurs

Icade dispose en interne de l'ensemble des compétences clés de ses activités, notamment la prospection et le montage d'opérations immobilières, la maîtrise d'ouvrage, la gestion immobilière ainsi que la commercialisation et l'interface avec ses clients. Le Groupe fait toutefois appel à de multiples intervenants dans la mise en œuvre de ses activités (architectes, entreprises de travaux, de maintenance et de sécurité, fournisseurs de fluides et de matériel d'exploitation...).

Afin de maîtriser la qualité des prestations rendues, Icade référence ses prestataires et s'assure en permanence de leurs qualifications, assurances, responsabilité sociale ainsi que de leur solidité financière. La qualité des prestations est contractuellement encadrée et fait l'objet, pour les principaux prestataires, d'une évaluation régulière par les équipes de gestion.

1.3.8. Défaillance des systèmes d'information

Les activités d'Icade reposent en partie sur l'utilisation d'un système d'information large et faisant appel à des bases de données complexes dont le risque de défaillance, accidentelle ou liée à des actes de malveillance, est sécurisé par :

- une protection physique et logique des locaux et réseaux informatiques ;
- le doublement, en temps réel et sur des sites distants, des systèmes de production ;
- des procédures de sauvegardes.

Ces différentes sécurités sont régulièrement testées par la direction informatique.

Enfin, un plan de continuité d'entreprise vise notamment les cas de destruction physique ou d'indisponibilité des locaux ou des systèmes d'information et organise le repli des équipes et le redémarrage des systèmes d'information (matériels, programmes et données).

1.3.9. Risques éthiques et de non-conformité

Engagements

Icade est amenée à prendre des engagements juridiques et financiers significatifs dans le cadre de ses activités de promotion immobilière (acquisition de fonciers, lancement d'opérations) et de foncière (acquisitions, lancement d'opérations pour compte propre, arbitrages).

L'ensemble de ces engagements est soumis à un processus formalisé d'autorisation préalable et de suivi dans le temps au travers de comités d'engagements métiers, de comité d'engagement Groupe (seuils) et, éventuellement, du conseil d'administration sur proposition du comité stratégie et investissements (seuils).

Déontologie et éthique des affaires

Icade place l'éthique des affaires au centre de sa stratégie de développement à long terme et en a défini les grands principes dans une charte éthique applicable à l'ensemble des salariés du Groupe. Les principes éthiques de ce code sont déclinés dans les processus et procédures internes.

Le Groupe s'est par ailleurs doté (i) d'un déontologue interne dont la saisine est obligatoire sur certains sujets (conflits d'intérêts, cadeaux, interventions sur le titre...) et confidentielle, et (ii) d'un déontologue externe chargé d'émettre un avis concernant les transferts de titres qui pourraient être envisagés par les mandataires sociaux et/ou les membres du comité exécutif.

LCB-FT

La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme fait l'objet d'une attention particulière dans les opérations de transaction immobilière (promotion immobilière et investissements/arbitrages) et de location.

1.4 Risques juridiques et fiscaux

1.4.1. La structure actionariale

La Caisse des dépôts et consignations détient directement 39 % des droits de vote de la Société. Elle exerce en conséquence une influence notable sur les assemblées générales d'actionnaires et pourrait, en cas de participation insuffisante des autres actionnaires, faire approuver ou rejeter les résolutions présentées en assemblée générale ordinaire comme la nomination des membres du conseil d'administration, l'arrêt des comptes ou la distribution de dividendes. Par ailleurs, la Caisse des dépôts et ses apparentés disposent de sept sièges au conseil d'administration (sur un total de 15).

1.4.2. Régime SIIC

Icade est assujettie au régime fiscal des SIIC, lui permettant de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur ses activités foncières (les activités de promotion et prestations de services à l'immobilier sont assujetties à l'impôt de droit commun), sous réserve du respect de certaines obligations, notamment de distribution. Si la Société ne respectait pas ses obligations ou les critères d'éligibilité au régime, elle serait assujettie à l'impôt sur les sociétés de droit commun au titre des exercices concernés et pourrait éventuellement perdre son statut, ce qui aurait un impact négatif sur ses résultats et sa valorisation.

2. Assurances et litiges

2.1. Assurances

2.1.1. Présentation générale de la politique d'assurance d'Icade

Icade s'est engagée depuis plusieurs années, dans une démarche ayant pour objectif de limiter, à terme, le nombre de ses intermédiaires en matière d'assurance à trois principaux courtiers : le cabinet Marsh & McLennan (pour l'ensemble des assurances d'Icade et ses filiales), le cabinet AON France pour l'assurance d'une partie des actifs de la Foncière (ex-Silic et CFL) et le cabinet SATEC pour les contrats Flotte et Auto Mission.

Cette démarche de regroupement s'inscrit dans un souci de rationalisation et d'harmonisation au sein d'Icade afin notamment d'obtenir des tarifs compétitifs, de pérenniser la couverture des risques, d'assurer un meilleur contrôle des garanties et une gestion plus efficace des sinistres favorisée par une information de la direction des assurances et une intervention de cette dernière à l'occasion de la survenance de sinistres importants ou de sinistres corporels.

Ainsi, Icade estime, sur la base des informations dont elle a connaissance, que le montant global des primes d'assurance d'Icade et de ses filiales devrait se maintenir voire baisser pour l'année 2017.

Les principales compagnies d'assurances d'Icade sont, selon les métiers concernés (i) AXA pour la couverture de la responsabilité civile professionnelle, (ii) AXA et Groupama pour les multirisques immeubles, (iii) Albingia et AXA pour les assurances dommages-ouvrage et (iv) CNR et TRC, AXA pour la responsabilité civile loi Hoguet et Allianz pour les contrats Flotte et Auto Mission.

2.1.2. Prévention des risques et éléments d'appréciation des couvertures souscrites

La diversité des métiers exercés par Icade fait varier la couverture des risques en fonction notamment des obligations d'assurance propres à chacun d'entre eux et des principaux risques identifiés.

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 de l'assurance et en fonction d'une estimation du montant qu'elle estime raisonnable de garantir et de la probabilité d'un éventuel sinistre.

Ainsi, afin d'identifier et, dans toute la mesure du possible, de quantifier les risques spécifiques les plus importants de ses activités, Icade s'est engagée depuis 2002 dans un processus de cartographie de ses principaux risques.

Cette cartographie des risques, qui se décline en risques spécifiques (liés aux métiers) et risques non spécifiques (transversaux), est alimentée par des fiches de *reporting* risques. Ces fiches identifient chacune un risque déterminé qui est apprécié en termes d'occurrence et d'impact, et dont le contrôle de la criticité est assuré par un ensemble de mesures (transfert à l'assurance, mise en œuvre de procédures spécifiques ou d'actions particulières...).

Elles font l'objet d'un examen trimestriel par la direction des entités opérationnelles concernées et leurs évolutions sont retranscrites avec cette même périodicité dans la cartographie. Par ailleurs, un suivi des sinistres significatifs est assuré.

2.1.3. Principaux contrats d'assurance d'Icade

Les assurances souscrites par Icade peuvent schématiquement être regroupées sous deux principales catégories : (i) les assurances obligatoires en vertu de dispositions légales ou réglementaires et (ii) les assurances souscrites par Icade en complément des assurances obligatoires afin de s'assurer de la couverture de certains autres risques.

Compte tenu du nombre important de métiers d'Icade et de la multiplicité des polices d'assurance souscrites dans le cadre de ses activités, la présente section présente un résumé des principales polices d'assurance souscrites par Icade.

2.1.3.1. Principales assurances obligatoires

Les assurances obligatoires varient principalement en fonction des trois grands métiers d'Icade : Promotion, Foncière, Services.

2.1.3.1.1. L'activité de promotion

Icade souscrit les assurances obligatoires instituées par la loi n° 78-12 du 4 janvier 1978 couvrant l'ouvrage exécuté (assurance dite « dommages-ouvrage ») et la responsabilité décennale du constructeur, du promoteur immobilier/vendeur d'immeuble à construire ou achevé depuis moins de dix ans (assurance dite « responsabilité civile décennale » ou « constructeur non réalisateur » ou « CNR »).

L'assurance dommages-ouvrage est souscrite par toute personne agissant en qualité de propriétaire de l'ouvrage, de vendeur ou de mandataire du propriétaire de l'ouvrage qui fait réaliser des travaux de construction. Cette assurance doit être souscrite dès l'ouverture du chantier et a principalement pour objet le préfinancement de la réparation des désordres apparus relevant de la garantie décennale. Cette assurance couvre principalement les dommages qui compromettent la solidité de l'ouvrage ou qui, l'affectant dans l'un de ses éléments constitutifs ou l'un de ses éléments d'équipement, le rendent impropre à sa destination. Cette assurance de chose suit donc l'immeuble et est transmise aux acquéreurs puis à leurs successeurs en cas de cession ultérieure. L'assureur dommages-ouvrage peut se retourner contre les responsables des désordres, dont le cas échéant Icade, au cas où elle se serait immiscée de manière fautive dans les opérations de construction.

L'assurance responsabilité civile décennale ou CNR couvre la responsabilité décennale des constructeurs réalisateurs ou non, le paiement des travaux de réparation de la construction à laquelle Icade a participé en sa qualité de constructeur, promoteur ou de vendeur lorsque sa responsabilité est engagée sur le fondement de la présomption établie par les articles 1792 et suivants du Code civil. Cette garantie est sans limitation de montant pour la garantie obligatoire.

Il est à noter que les tribunaux ont tendance à étendre les responsabilités des vendeurs et locataires d'ouvrage au-delà des obligations légales.

2.1.3.1.2. L'activité de foncière

Cette activité génère la souscription d'assurances obligatoires dans le domaine de l'assurance construction tant au titre de la réalisation d'opérations neuves que du fait de travaux réalisés sur le patrimoine.

Icade est alors amenée à souscrire des polices dommages-ouvrage et CNR lors de la réalisation d'opérations neuves et des polices dommages-ouvrage dites « travaux sur existants » (incluant la CNR) à l'occasion de la réalisation de travaux de réfection importants sur ses immeubles.

2.1.3.1.3. Les activités de services

Dans ses missions d'AMO pour des collectivités publiques ou des sociétés de droit privé, Icade peut être considérée comme locateur d'ouvrage et relever à ce titre de l'assurance décennale obligatoire.

Lorsque Icade et ses filiales interviennent en qualité d'agent immobilier ou d'administrateur de biens, elles souscrivent une assurance responsabilité civile professionnelle afin de couvrir les conséquences pécuniaires qu'elles peuvent encourir à ce titre (article 49 du décret n° 72-678 du 20 juillet 1972 modifié par le décret n° 2015-764 du 29 juin 2015).

2.1.3.2. Principales autres assurances souscrites par Icade

2.1.3.2.1. Les assurances facultatives couvrant le risque de construction

Il s'agit principalement des assurances « Tous Risques Chantier » et de diverses polices venant compléter la couverture de la responsabilité civile du promoteur ainsi que certains risques spécifiques comme l'incendie ou les catastrophes naturelles.

2.1.3.2.2. Les assurances facultatives garantissant l'exploitation

Dans ses activités de foncière, Icade souscrit des assurances multirisques immeubles couvrant notamment la responsabilité civile du propriétaire et les dommages (à hauteur d'un montant maximal correspondant au montant de la reconstruction à neuf de l'immeuble). Ces assurances intègrent également une assurance couvrant les pertes de loyers résultant d'une éventuelle indisponibilité de l'immeuble pendant une durée fixée à 36 mois.

2.1.3.2.3. Les assurances de responsabilité civile

L'ensemble des filiales d'Icade bénéficie d'une assurance responsabilité civile professionnelle, dans le cadre d'une police commune à Icade.

Cette police « tous risques sauf » est souscrite auprès d'AXA France IARD et couvre notamment les conséquences pécuniaires de la responsabilité découlant du droit applicable (responsabilité civile délictuelle, quasi délictuelle, contractuelle) pouvant incomber à l'assuré du fait ou à l'occasion de ses activités en raison de tous dommages et/ou préjudices causés aux tiers.

2.1.3.2.4. Autres assurances

Icade a par ailleurs souscrit diverses autres polices d'assurance garantissant divers risques.

Il s'agit notamment :

- de l'assurance de la flotte automobile et de l'assurance dite « automobiles missions » pour les collaborateurs utilisant leur véhicule personnel ;
- de l'assurance tous risques informatiques ;
- de l'assurance des risques environnementaux.

2.1.3.3. Garanties et franchises

2.1.3.3.1. Garanties

Les principales garanties souscrites par Icade, au titre de ces contrats d'assurance en vigueur à ce jour, peuvent être résumées ainsi :

- en matière d'assurance-construction, les travaux engagés sont garantis à hauteur de leur coût de réalisation (travaux et honoraires) ;
- en matière de multirisque immeuble, les immeubles sont garantis à hauteur de leur valeur de reconstruction à neuf, sous réserve cependant, dans certains cas, d'une limite contractuelle par sinistre ;
- en matière de responsabilité civile, la police commune à Icade et à certaines de ses filiales offre un plafond de garantie d'environ 20 millions d'euros ;
- concernant les autres assurances, ces dernières comprennent généralement des plafonds de garantie calés sur les valeurs de remplacement des matériels sinistrés.

2.1.3.3.2. Franchises

Les principales franchises afférentes aux polices d'assurance souscrites par Icade, et en vigueur à ce jour, peuvent être résumées ainsi :

- en matière d'assurance-construction (dommages-ouvrage), les polices d'Icade et de ses filiales ne comportent généralement pas de franchise ; les polices « tous risques chantier » et « constructeur non-réalisateur » sont pour leur part soumises à des franchises à hauteur de, respectivement, 7 500 euros et 1 500 euros ;
- en matière de polices multirisques immeubles, les polices d'Icade comportent des franchises limitées qui sont différenciées selon la nature des garanties mises en jeu ;
- en matière de responsabilité civile, la police commune à Icade et à certaines de ses filiales comporte une franchise générale de 45 734 euros ;
- les polices souscrites au titre des « autres assurances » comportent des montants de franchise marginaux.

2.2. Litiges

Icade et ses filiales sont parties (i) à un certain nombre de réclamations ou litiges dans le cours normal de leurs activités, principalement de promotion au titre de la construction et d'autorisations d'urbanisme, ainsi qu'à (ii) un certain nombre d'autres réclamations ou litiges qui, s'ils s'étaient fondés, seraient susceptibles, compte tenu notamment des montants en cause, de leur possible récurrence ou de leur impact, en termes d'image, d'avoir un impact significatif défavorable sur l'activité, les résultats ou la situation financière d'Icade.

Ces réclamations ou litiges font l'objet, le cas échéant, de provisions constituées dans les comptes des sociétés concernées pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 en fonction de leur issue probable et lorsqu'une estimation de leurs conséquences financières était possible. Ainsi, la direction juridique d'Icade effectue annuellement un recensement de l'ensemble des litiges d'Icade et de ses filiales indiquant pour chaque contentieux, ou litige significatif, le montant d'une éventuelle provision.

Les provisions pour litiges comptabilisées au 31 décembre 2016 s'élevaient pour l'ensemble du Groupe à 28,8 millions d'euros (dont 16,8 millions d'euros concernent des contentieux sur la promotion immobilière).

Icade estime que ces provisions représentent une couverture raisonnable de ces réclamations et litiges.

Déclaration relative aux litiges

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Les organes de gouvernance	152	5. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	183
1.1. Composition du conseil d'administration et des comités à la date du dépôt du document de référence de la Société	152	5.1. Politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux	183
1.2. Mandats, fonctions et biographies des membres du conseil d'administration	153	5.2. Rémunération individuelle et détaillée des mandataires sociaux	183
2. Les organes de direction	164	5.3. Indemnités, engagements de retraite et autres avantages	186
2.1. Comité exécutif	164	5.4. Options de souscription d'actions et d'actions gratuites attribuées durant l'exercice au mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	187
2.2. Comités de management	166	6. Autres informations	189
3. Rapport du Président du conseil d'administration	167	6.1. Prêts et garanties accordés en faveur des membres des organes de gouvernance ou de direction	189
3.1. Gouvernement d'entreprise	167	6.2. Conflits d'intérêts – Condamnation pour fraude	189
3.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	177	6.3. Prévention des délits d'initié/Déontologie boursière	189
4. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Icade SA	182	6.4. Opérations sur titres réalisées par les membres des organes de gouvernance et de direction	189

ÉVOLUTION DES MÉCANISMES DE RÉMUNÉRATION

Les managers et membres du Comité exécutif ont désormais une part significative de leur rémunération alignée avec la performance de l'entreprise et la réalisation de son plan stratégique.



Olivier Geysen

RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT RÉMUNÉRATION,
ÉTUDES ET SYSTÈMES D'INFORMATION RH

« La politique de rémunération d'Icade a été adaptée en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Une action significative porte sur l'alignement des rémunérations variables des membres du Comex en fonction de critères communs portant sur l'évolution du cash-flow net courant et du cours de Bourse, le développement des synergies opérationnelles et fonctionnelles au sein d'Icade et la réalisation d'objectifs RSE. »

Marie-Amélie Perrin

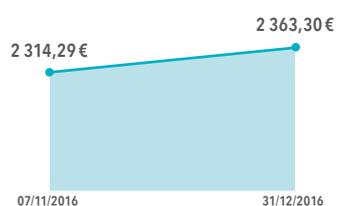
RESPONSABLE RÉMUNÉRATION

« L'implication des salariés dans la réussite du plan stratégique a été encouragée par l'attribution d'un plan d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés et d'un plan d'actions de performance pour les managers représentant environ 20 % des effectifs. Ces plans d'actions visent à associer tous les salariés à la performance de l'entreprise et à renforcer l'alignement des intérêts du management avec ceux des actionnaires. »



Les données boursières

INDICE FTSE EPRA EURO ZONE



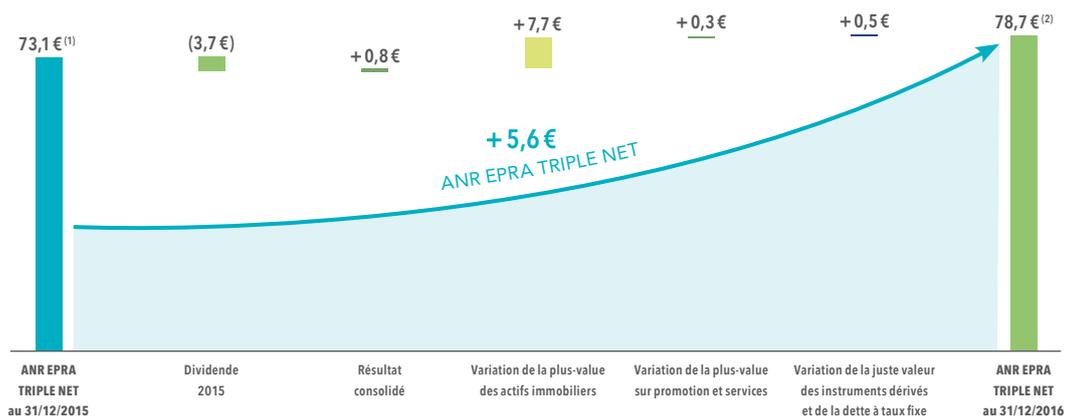
— Indice FTSE EPRA Euro Zone

COURS DE BOURSE ACTION ICADE



— Cours de Bourse action Icade

ANR TRIPLE NET EPRA EN HAUSSE SENSIBLE



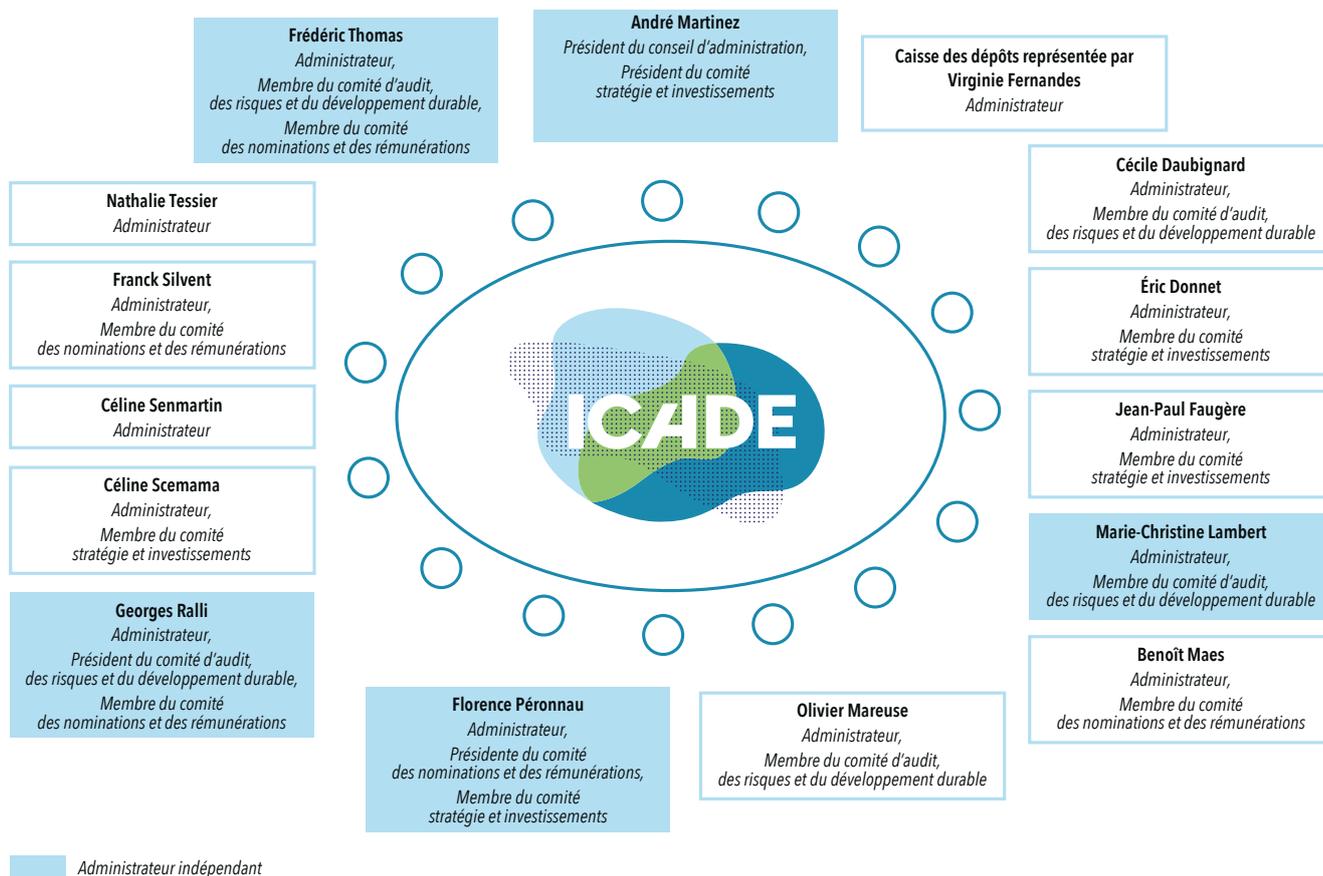
(1) ANR EPRA TRIPLE NET au 31/12/2015 : 5 383,0 M€.

(2) ANR EPRA TRIPLE NET au 31/12/2016 : 5 820,9 M€.

1. Les organes de gouvernance

1.1. Composition du conseil d'administration et des comités à la date du dépôt du document de référence de la Société

Le conseil d'administration de la Société est composé de 15 membres dont 5 administrateurs indépendants.



1.2. Mandats, fonctions et biographies des membres du conseil d'administration



André MARTINEZ
Président du conseil d'administration
Président du comité stratégie
et investissements
Administrateur indépendant
64 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 29/04/2015

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2018

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 20

Adresse professionnelle :
35, rue de la Gare – 75019 Paris

Expertise et expérience professionnelle

André Martinez est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques (Paris-II). En 1978, il débute sa carrière à Airbus Industrie en qualité de négociateur de contrats. En 1982, André Martinez intègre la société des Hôtels Méridien, groupe Air France, où il occupe les postes de directeur du développement, puis Président et directeur général de Méridien Hôtels Inc. et Président de Méridien Canada Ltd. En 1989, il est nommé directeur général de Méridien Gestion SA puis de la société des Hôtels Méridien. En 1997, il rejoint le groupe Accor en qualité de directeur général de la Compagnie des Wagons-lits, puis de directeur du développement et de la stratégie de l'hôtellerie. De 2003 à 2006, il devient membre du directoire et responsable de l'hôtellerie pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. En 2006, André Martinez entre chez Morgan Stanley Real Estate où il est nommé *Managing Director* puis *Senior Advisor* et directeur de l'activité mondiale hôtellerie. Il est également Président de Panorama Hospitality. De 2012 à 2014, il devient conseiller spécial aux cabinets de Pierre Moscovici (ministre de l'Économie et des Finances) et de Nicole Bricq (ministre du Commerce extérieur). André Martinez est également administrateur de Ville Pour Tous et de Financière Sun. Il est en outre gérant de deux SCI familiales et Président de Financière des Cent Chênes SAS. Nommé Président du conseil d'administration d'Icade en avril 2015, il préside aussi le comité stratégie et investissements de la Société.

Autres mandats et fonctions en cours

- Gérant**
- Financière des Cent Chênes SAS ^(a)
- Administrateur**
- Ville Pour Tous ^(a)
 - Financière Sun ^(a) (Hôtels B&B)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Président**
- SGP Edifice Capital
- Administrateur**
- Xiwen Media

(a) Société hors Groupe.



Virginie FERNANDES
Représentant permanent
de la Caisse des dépôts (« CDC ») -
Administrateur
42 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
CA du 30/09/2016

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2018

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 1

Adresse professionnelle :
56, rue de Lille – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Rouen et de la Société française des analystes financiers (SFAF), Virginie Fernandes débute sa carrière en 1998 chez EY comme auditeur financier. À partir de 2000, elle occupe des fonctions d'analyste financier, d'abord au sein de la société Oddo Securities puis au Crédit Agricole Cheuvreux. Elle intègre le groupe Caisse des dépôts en 2010. Elle rejoint alors la direction financière du Fonds Stratégique d'Investissement où elle prend la responsabilité du suivi des participations stratégiques. En 2012, elle intègre le pôle Finance, Stratégie et Participations et occupe successivement les postes de responsable du pilotage stratégique des filiales puis, en 2013, de responsable du pôle Immobilier, Logement et Tourisme.

Virginie Fernandes a été nommée à compter du 24 janvier 2017 en qualité de directrice du département du pilotage Groupe au sein du pôle Finance, Stratégie et Participations.

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre du conseil de surveillance**
- SNI ^(a)
- Membre du comité d'audit**
- SNI ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Membre du conseil de surveillance**
- Santoline
- Président**
- Comité d'audit de Santoline
 - Holdco SIIC

(a) Société appartenant au groupe Icade/groupe CDC.



Cécile DAUBIGNARD
Administrateur
Membre du comité d'audit, des risques
et du développement durable
51 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 22/06/2012

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 1

Adresse professionnelle :
8-10, rue d'Astorg – 75008 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Diplômée de l'École centrale de Lyon, titulaire du MBA de l'École supérieure de commerce de Lyon et diplômée du CEA, membre de l'Institut des actuaires français, Cécile Daubignard débute sa carrière au sein du cabinet Mazars en charge de missions d'audit et de conseil.

En 1995, elle intègre le groupe Groupama en qualité de responsable de missions d'audit au sein de la direction audit du Gan, puis rejoint en 1997 le département santé en tant que responsable de la comptabilité de l'actuariat.

En 1999, elle intègre la direction internationale de Groupama SA, où elle prend en charge successivement la direction ingénierie financière puis la direction plan-budget-résultats. En 2002, elle occupe le poste de responsable du projet « Ouverture du capital » au sein de la direction finance groupe puis devient, en 2005, chargée de mission auprès du directeur général de Groupama SA.

En janvier 2008, Cécile Daubignard est nommée directrice stratégie groupe. Elle intègre le comité de direction générale de Groupama SA en juillet 2011. Elle devient secrétaire générale à compter du 1^{er} septembre 2015.

Autres mandats et fonctions en cours

Secrétaire général
- Groupama ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Directeur stratégie
- Groupe de Groupama
Administrateur
- Amaline Assurances
- STAR

Membre du conseil de surveillance
- Réunima
Vice-Président du conseil de surveillance
- Réunima

(a) Société hors Groupe.



Éric DONNET
Administrateur
Membre du comité stratégie
et investissements
47 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
CA du 23/07/2014

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2017

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 10

Adresse professionnelle :
21, boulevard Malesherbes –
75008 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Éric Donnet, diplômé de l'Institut commercial de Nancy et titulaire d'un DESCF, a débuté sa carrière chez Lyreco en Angleterre comme contrôleur de gestion. En 1995, il intègre PricewaterhouseCoopers en tant que responsable de missions d'audit et de conseil, avant de retourner, en 1997, chez Lyreco en France, pour occuper les fonctions de responsable développement et acquisitions Europe de Lyreco Management. En 2000, il rejoint le groupe Valeo comme directeur stratégie et projets spéciaux de Valeo Distribution. En 2002, il intègre le groupe GE Real Estate, au sein de Bail Investissement, où il occupe les fonctions de directeur délégué de Bail Investissement Foncière, directeur général d'ADDVIM Property Management et Président-directeur général de Deltis FM. En 2005, il rejoint AEW Europe (filiale de Natixis Global Asset Management et de la CDC), comme responsable de l'Asset Management Europe, puis directeur des opérations. Depuis le 3 juin 2013, Éric Donnet occupe les fonctions de directeur général de Groupama Immobilier. Il est directement rattaché à Benoît Maes, directeur financier groupe.

Éric Donnet est également Président de la structure de gestion de portefeuilles Groupama Gan REIM depuis sa création en décembre 2014.

Autres mandats et fonctions en cours

Directeur général

- Groupama Immobilier ^(a)
- CIE Foncière Parisienne ^(a)

Président

- Expertisimo ^(a)

Membre du comité stratégique

- Expertisimo

Représentant permanent de CIE Foncière Parisienne

- SCI 261 Raspail ^(a)

Représentant permanent de Groupama Immobilier

- Gan Foncier ^(a)
- Haussmann Laffitte Immobilier ^(a)
- SCI 12 Victoire ^(a)
- SCI 99 Malesherbes ^(a)
- SCI 97 Victor Hugo ^(a)
- SCI 1 Bis Avenue Foch ^(a)
- SCI 9 Malesherbes ^(a)
- SCI 16 Messine ^(a)
- SCI 79 Champs Élysées ^(a)
- Société Forestière Groupama ^(a)
- SCI 44 Théâtre ^(a)
- SCI 150 Rennes ^(a)
- SCI 3 Rossini ^(a)
- SCI 102 Malesherbes ^(a)
- SCI Chamalières Europe ^(a)
- SCI 38 Le Pelletier ^(a)
- SCI Victor Hugo-Villiers ^(a)
- Ixellor ^(a)
- SCI Uni-Anges ^(a)
- Cofintex 18 ^(a)
- Gan Foncier II ^(a)
- SCI Groupama Frères Lumière ^(a)
- Fordev ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Représentant permanent de Groupama Immobilier

- Paris Falguière
- Immobilière Rennes Vaugirard
- OFI GB2
- SC de la tour GAN
- SCI Window La Défense
- SCI 40 René Boulanger
- 5/7 Percier

(a) Société hors Groupe.



Jean-Paul FAUGÈRE
Administrateur
Membre du comité stratégie
et investissements
60 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 12/04/2013

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2016

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 20

Adresse professionnelle :
4, place Raoul Dautry –
75716 Paris Cedex 15

Expertise et expérience professionnelle

Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Jean-Paul Faugère a été directeur du cabinet du Premier ministre de 2007 à 2012 après avoir été directeur du cabinet de François Fillon (aux Affaires sociales puis à l'Éducation nationale) (2002-2005) puis préfet de la région Alsace – Bas-Rhin (2005-2007). Depuis le 29 juin 2012, Jean-Paul Faugère est Président du conseil d'administration de CNP Assurances. Précédemment, Jean-Paul Faugère a occupé les fonctions et mandats principaux suivants : commissaire contrôleur des assurances (1980-1981), auditeur au Conseil d'État (1983), secrétaire général adjoint du Conseil d'État (1986-1987), conseiller technique du ministre de l'Équipement, du Logement, de l'Aménagement du territoire et des Transports (1987-1988), commissaire du gouvernement près l'Assemblée du contentieux du Conseil d'État (1988-1990), directeur financier (1991-1994) du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), directeur des libertés publiques et des affaires juridiques au ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (1994-1997), préfet du Loir-et-Cher (1997-2001), de la Vendée (2001-2002), conseiller d'État (1998).

Autres mandats et fonctions en cours

Président du conseil d'administration
- CNP Assurances ^{(a) (b)}
Administrateur
- Caixa Seguros Holding SA Brésil ^(c)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Président du conseil d'administration
- Icade

(a) Société cotée.

(b) Société appartenant au groupe Icade/groupe CDC.

(c) Société hors Groupe.



Marie-Christine LAMBERT
Administrateur indépendant
Membre du comité d'audit, des risques
et du développement durable
62 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 22/06/2012

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 10

Adresse :
24 rue Rouelle – 75015 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Marie-Christine Lambert, diplômée de l'ESC Dijon option finance, est aujourd'hui retraitée. Elle fut directrice financière adjointe et directrice du contrôle de gestion du groupe Orange. Entrée chez France Télécom en 1992, elle y a occupé successivement les fonctions de directrice financière des filiales informatiques, directrice financière des mobiles en France, *Chief Financial Officer* de la division Orange (activité Mobile du groupe), directrice finances gestion des opérations en France (fixe et mobile) puis directrice du contrôle de gestion groupe. Marie-Christine Lambert a commencé sa carrière professionnelle en 1975 dans une filiale française d'ITT, puis a poursuivi en finance opérationnelle dans l'industrie, le service et les télécoms.

Autres mandats et fonctions en cours

Néant

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Directeur financier adjoint et directeur du contrôle de gestion
- Groupe Orange
Administrateur
- Orange France
- Orange Studio
- Coentreprise Buy in (Orange/Deutsche Telekom)
Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit
- Orange Polska



Benoît MAES
Administrateur
Membre du comité des nominations et des rémunérations
58 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
AG du 22/06/2012

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1

Adresse professionnelle :
8-10, rue d'Astorg – 75008 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Ingénieur du Corps des mines et diplômé de l'Institut des actuaires français, Benoît Maes a débuté sa carrière dans l'administration. Il fut chargé de mission auprès du préfet de la région Centre de 1982 à 1985, secrétaire général de l'Observatoire de l'énergie de 1987 à 1988, et conseiller technique au cabinet du ministre de l'Industrie de 1988 à 1990. En 1991, il intègre le groupe Gan où il exerça différentes fonctions de responsable au département études techniques générales, à la direction vie individuelle et à la direction distribution avant de devenir, en 2002, directeur général adjoint de Gan Assurances. En 2005, il devient, au sein de Groupama SA, directeur de l'audit et de l'actuariat groupe. En 2007, il est nommé directeur général de Gan Assurances. En 2010, il devient directeur général de Groupama Gan Vie et directeur des assurances de personnes à Groupama SA. Depuis décembre 2011, il est directeur financier groupe de Groupama SA.

Autres mandats et fonctions en cours

Directeur financier Groupe

- Groupama ^(a)

Président du conseil d'administration

- Compagnie Foncière Parisienne ^(a)
- France Gan ^(a)
- Groupama Asset Management ^(a)

Administrateur

- Groupama Gan Vie ^(a)
- La Banque Postale-Assurances IARD ^(a)

Président du conseil d'administration

- Groupama Immobilier ^(a)
- Groupama Japon Stock ^(a)
- Securi-Gan ^(a)

Représentant permanent Groupama Gan Vie

- Gan Investissement Foncier (gérant) ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Président du conseil de surveillance

- Reunima

Représentant permanent Groupama SA

- Groupama Banque (administrateur)

Directeur général

- Gan Assurances
- Groupama Gan Vie

Président du conseil d'administration

- Groupama Private Equity

Administrateur

- Cegid Group

(a) Société hors Groupe.



Olivier MAREUSE
Administrateur
Membre du comité d'audit, des risques et du développement durable
53 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
CA du 31/05/2011

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1

Adresse professionnelle :
56, rue de Lille – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, Olivier Mareuse a commencé sa carrière en 1988 au sein de la direction des assurances collectives de CNP Assurances, en tant qu'adjoint au responsable du département établissements financiers puis en qualité de directeur technique, administratif et comptable en 1989. En 1991, il est nommé chargé de mission auprès du directeur général puis directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires en 1993. Nommé en 1999, directeur des investissements de CNP Assurances, Olivier Mareuse rejoint la Caisse des dépôts en octobre 2010 comme directeur financier adjoint du groupe Caisse des dépôts. Il était depuis décembre 2010 directeur financier du groupe Caisse des dépôts. Depuis septembre 2016, Olivier Mareuse est directeur des Fonds d'Épargne de la Caisse des dépôts.

Autres mandats et fonctions en cours

Directeur des finances Groupe

- Caisse des dépôts

Membre des comités de direction

- Établissement Public et groupe Caisse des dépôts

Administrateur

- CNP Assurances ^(a) ^(b)
- Association française des investisseurs institutionnels (AF2i) ^(c)
- CDC International Capital ^(b)

Représentant permanent CDC

- Qualium Investissement ^(b)
- Veolia Environnement ^(a) ^(c)

Membre du comité d'audit

- CDC International Capital ^(b)
- CNP Assurances ^(a) ^(b)

Membre du comité des investissements

- CDC International Capital ^(b)

Membre du comité stratégique

- CNP Assurances ^(a) ^(b)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Directeur des investissements

- CNP Assurances

Administrateur

- BPI France Investissement
- Dexia Groupe SA
- AEW Europe
- Société Forestière de la CDC
- CDC Infrastructures

Président du conseil d'administration

- CDCE-1

Directeur général

- CDCE-1

Représentant permanent CDC

- CDC GPI (Gestion des placements immobiliers)
- CDC GPII (Gestion des placements immobiliers internes)

(a) Société cotée.

(b) Société appartenant au groupe lcade/groupe CDC.

(c) Société hors Groupe.



Florence PÉRONNAU
Administrateur indépendant
Président du comité nominations
et rémunérations
Membre du comité stratégie
et investissements
59 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 23/05/2016

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 5

Adresse professionnelle :
Pollen RE SAS
35, rue Malar – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Après une formation classique d'économiste (licence sciences économiques – Paris-X, IEP Paris Eco-Fi), Florence Péronneau réalise sa première partie de carrière immobilière chez les « investisseurs institutionnels ».

1982-1990 : AGP Compagnie du Midi – AXA, investissements immobiliers.

1990-1993 : CPII Promotion Immobilière – montage et vente investisseurs.

1993-1997 : SECL-UAP – Banque Worms – valorisation et gestion d'actifs.

1997-2004 : AGF groupe Allianz – stratégie et mouvements, maîtrise d'ouvrage.

En 2006, elle rejoint le groupe Sanofi pour mettre en place la direction immobilière du groupe entrant ainsi dans le monde des « utilisateurs ».

Une fois la mise en place de l'organisation Corporate aux plans national et international réalisée, elle déploie les politiques internes « espaces de travail » et « bâtiment responsable » en cohérence avec les enjeux stratégiques du groupe.

Elle réalise de nombreux projets immobiliers d'envergure en France et à l'étranger, dont le siège mondial du groupe (2012), et de nouveaux campus (Paris et Lyon en 2015) pour accompagner la transformation des modes de travail et de management.

Depuis le 19 janvier 2015, Florence Péronneau siège au Conseil immobilier de l'État en tant que personnalité qualifiée.

En 2017, Florence Péronneau, convaincue que l'immobilier est un réel capital matériel et immatériel pour l'entreprise, lance Pollen RE, société de conseil en stratégie immobilière auprès des « Utilisateurs ».

Autres mandats et fonctions en cours

Membre du Conseil de l'immobilier de l'État
Vice-Président

- Association des directeurs immobiliers

Membre du Board

- RICS France (*Royal Institution of Chartered Surveyors*)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant



Georges RALLI

Administrateur indépendant
Président du comité d'audit, des risques
et du développement durable
Membre du comité des nominations
et des rémunérations
68 ans

Date de première nomination
en qualité d'administrateur :
AG du 23/05/2016

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nombre d'actions détenues
dans la Société : 775

Adresse professionnelle :
IPF Partners
8, rue Toepffer
CH – 1206 Genève

Expertise et expérience professionnelle

Georges Ralli est titulaire d'un DESS Banque et Finance de l'université de Paris-V, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (section économique et financière) et de l'Institut commercial de Nancy.

Il entre au Crédit Lyonnais en 1970 où il exerce diverses fonctions jusqu'en 1981 (département des études comptables générales en charge du suivi des ratios réglementaires et des procédures de consolidation du groupe – direction régionale Alsace en charge de la clientèle d'entreprises – direction des affaires financières en charge des activités de marché primaire d'actions).

En 1982, il occupe le poste de secrétaire de la Commission pour le développement et la protection de l'épargne.

De 1982 à 1985, il est directeur au département des négociations financières du Crédit du Nord (marchés primaires d'obligations et d'actions, fusions/acquisitions, investissement pour compte propre).

En 1986, il entre chez Lazard à Paris pour participer au développement des activités de marché primaire de capitaux. En 1989, il rejoint les activités de fusions-acquisitions, devient associé-gérant en 1993, puis coresponsable des fusions-acquisitions de Lazard LLC à partir de 1999. De 2000 à 2010, il est *Managing Director* et *Deputy Chairman* du comité exécutif de Lazard LLC (États-Unis), il a été parallèlement le chef de la maison française jusqu'en 2010. Il quitte ses fonctions exécutives en 2010 et demeure *Chairman* jusqu'en 2012 des activités européennes de fusions-acquisitions ainsi que des activités européennes de gestion d'actifs et de banque privée.

En 2013, il crée IPF Partners, fonds d'investissement spécialisé dans le secteur de la santé qui a vocation à investir sous forme de prêts structurés à des sociétés de biotech, medtech, diagnostique et vaccin. Il est associé et gérant d'IPF Partners.

Autres mandats et fonctions en cours

Censeur, membre du comité d'audit et Président du comité des
rémunérations

- Chargeurs SA ^(a)

Vice-Président et membre du conseil d'administration,
Président du comité des comptes

- Carrefour ^(a) ^(b)

Gérant

- IPF Management 1 SARL (Luxembourg) ^(b)
- IPF Partners SARL (Suisse) ^(b)

Administrateur

- Quadrature Investment Managers ^(b)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours
des cinq dernières années et expirés

Administrateur

- Chargeurs SA
- Veolia Environnement
- Silic SA
- Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne)
- LAZ-MD Holding LLC (États-Unis)
- Lazard Aserores Financieros SA (Espagne)
- Lazard AB (Suède)
- Lazard & Co Srl (Italie)
- Lazard Investments Srl (Italie)

Président

- Maison Lazard SAS
- Lazard Frères Gestion SAS

Associé-gérant

- Compagnie Financière Lazard Frères SAS
- Lazard Frères SAS
- Lazard Frères Gestion SAS

Membre du conseil de surveillance

- VLGI SAS

Vice-Président et directeur général

- Lazard Group LLC (États-Unis)

Directeur général du European Investment Banking Business

- Lazard (États-Unis)

Co-Président du European Investment Banking Committee

- Lazard (États-Unis)

Président du Board of Managers

- Lazard Wealth Management Europe SARL (Luxembourg)

Président de l'Advisory Board

- Lazard GmbH (Suisse)

Membre

- LFCM Holdings LLC (États-Unis)
- Advisory Committee de Lazard BV (Belgique)
- European Advisory Board de Lazard (États-Unis)

(a) Société appartenant au groupe Icade/groupe CDC.

(b) Société hors Groupe.



Céline SCEMAMA
Administrateur
Membre du comité stratégie
et investissements
45 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 07/04/2011

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2016

**Nombre d'actions détenues
dans la Société : 1**

Adresse professionnelle :
56, rue de Lille – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Céline Scemama est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, titulaire d'un DESS de ressources humaines et membre de la SFAF. Elle est entrée dans le groupe Caisse des dépôts en 1994 et est actuellement directrice du département de la stratégie. Céline Scemama a travaillé dix ans au sein du département des financements structurés, à Paris et à New York, où elle a contribué à la réalisation de nombreux financements immobiliers, LBO, de projets et d'actifs. Elle a rejoint, ensuite, la direction de la stratégie où elle a travaillé sur un certain nombre d'investissements stratégiques et, notamment, sur la constitution d'un portefeuille d'actifs d'infrastructure. Céline Scemama y a également assuré le suivi stratégique de certaines filiales et participations du groupe. Par la suite, elle a intégré la direction des finances où elle a pris la responsabilité des portefeuilles non cotés (immobilier, *private equity*, forêts et participations financières) au sein de la gestion pour compte propre.

Autres mandats et fonctions en cours

Directeur du département de la stratégie

- Caisse des dépôts

Président-directeur général

- Société Foncière Mogador ^(b)

Président

- AIH France ^(b)

Administrateur

- SITQ Les Tours SA ^(b)
- CDC-GPI ^(a)
- CDC-GPII ^(a)
- Galaxy ^(b)
- BBCA ^(b)
- Vigeo ^(b)

Représentant permanent CDC

- Société d'épargne forestière « Forêts durables » ^(b)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Responsable des portefeuilles non cotés de la Caisse des dépôts

Président

- CDC-GPI

Administrateur

- Foncière Franklin

Représentant permanent CDC

- AIH France
- Sagitrans
- Safitrans
- GIE RER 97

Membre du comité des investissements

- Patrimonio Uno

Membre du conseil de gestion

- Compagnie des Landes

Président du comité d'investissements

- Société d'épargne forestière « Forêts durables »

Membre de l'Advisory Board

- European Property Investors
- PBW Real Estate Fund NV

Membre du comité des investissements

- Curzon Capital Partners II LLP

Membre du comité stratégique

- Neocase Software

(a) Société appartenant au groupe Icade/groupe CDC.

(b) Société hors Groupe.



Céline SENMARTIN
Administrateur
39 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
CA du 19/10/2016

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1

Adresse professionnelle :
Caisse des dépôts
Direction du réseau et des territoires
72, avenue Pierre-Mendès-France
75914 Paris Cedex 13

Expertise et expérience professionnelle

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, elle rejoint la Caisse des dépôts en 2001. Après une première expérience professionnelle dans le secteur de la gestion des ressources humaines, elle rejoint la direction de la stratégie de la direction des retraites de la Caisse des dépôts en 2005 en qualité de responsable du département en charge des relations institutionnelles et de la gouvernance, avant d'être nommée secrétaire générale de l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique.

En août 2007, elle intègre le cabinet du directeur général du groupe Caisse des dépôts en qualité de conseillère puis de directrice adjointe (2011). D'août 2012 à février 2015, elle occupe la fonction de directrice régionale Picardie de la Caisse des dépôts. Le 1^{er} mars 2016, elle devient directrice adjointe du réseau et des territoires.

Céline Senmartin fut par ailleurs auditeur jeune de l'Institut des hautes études de défense nationale (1998) et administrateur de société certifié par l'Institut français des administrateurs (2012).

Autres mandats et fonctions en cours

Membre du conseil de surveillance
- Fondation Partage & Vie ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Censeur, représentant la Bpifrance Investissement

- Collège des censeurs de Picardie Investissement

Administrateur, représentant la Bpifrance Investissement

- Conseil d'administration de Picardie Avenir

Personne qualifiée, nommée par le conseil départemental de l'Oise

- Conseil d'administration de l'OPAC de l'Oise (OPH)

Personne qualifiée, nommée par le conseil départemental de la Somme

- Conseil d'administration de l'OPSOM (OPH) du 23 octobre 2012 au 30 avril 2015

Administrateur, représentant la CDC

- Conseil d'administration de CDC Développement Solidaire

- Conseil d'administration de l'Agence de développement de l'Aisne

- Conseil d'administration de Picardie Active

- Conseil d'administration d'Improve (SAS)

- Conseil d'administration de la Société d'équipement du

département de l'Aisne - SEDA (SEM)

- Conseil d'administration de la SEM Amiens Aménagement - SEMAA (SEM)

- Conseil d'administration de la Société pour l'immobilier d'entreprise de l'Aisne - SIMEA (SEM)

Représentant permanent de la CDC

- Assemblée des associés de CADEMCE (SAS)

- Assemblée générale de Teloise (SAS)

Membre, représentant permanent de la CDC

- Comité stratégique de Teloise (SAS)

(a) Société hors Groupe.



Franck SILVENT
Administrateur
Membre du comité des nominations
et des rémunérations
44 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 29/04/2014

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2017

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 1

Adresse professionnelle :
56, rue de Lille – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Franck Silvent, ancien élève de l'École nationale d'administration, inspecteur des finances, a été détaché en avril 2002, en qualité de directeur adjoint de la stratégie, des finances, du contrôle de gestion et de la comptabilité de la Caisse des dépôts. De janvier 2005 à mars 2009, il a été directeur finance, stratégie et développement et membre du directoire de la Compagnie des Alpes (CDA). En mars 2009, il devient directeur général adjoint de la CDA, puis directeur général délégué en octobre 2009. En janvier 2013, il rejoint la Caisse des dépôts afin d'occuper les fonctions de directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations du groupe Caisse des dépôts.

Autres mandats et fonctions en cours

Directeur pôle Finances, Stratégie et Participations

- Caisse des dépôts

Administrateur

- CNP Assurance ^(a) ^(b)
- Transdev Group ^(b)
- La Poste ^(a) ^(c)
- Bpifrance SA ^(b)
- Bpifrance Participations ^(b)
- Bpifrance Investissement ^(b)

Représentant permanent de CDC en qualité d'administrateur

- CDC International Capital ^(b)

Président du comité des investissements

- CDC International Capital ^(b)

Président du comité d'audit

- La Poste ^(a) ^(c)
- Transdev Group ^(b)

Membre du comité des investissements

- Bpifrance Participations ^(b)

Membre du comité stratégie et investissements

- La Poste ^(a) ^(c)
- CNP Assurances ^(a) ^(b)

Membre du comité des nominations et rémunérations

- Bpifrance SA ^(b)
- Transdev Group ^(b)

Membre du comité des rémunérations et de la gouvernance

- La Poste ^(a) ^(c)

Membre du comité d'audit et des risques

- Bpifrance SA

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Administrateur

- Lafuma
- Compagnie du Mont Blanc (CMB)

Président

- CDCE 1
- Compagnie Immobilière des 2 Savoie

Membre du directoire

- Compagnie des Alpes

Membre du conseil de surveillance

- Looping Holding
- Société du Parc du Futuroscope
- CNP Assurances
- Santoline SAS

Représentant permanent de la Compagnie des Alpes

- Grévin et Cie SA
- Musée Grévin
- Valbus SAS

Directeur général délégué

- Compagnie des Alpes

Membre du comité d'audit

- SAS Santoline

(a) Société cotée.

(b) Société appartenant au groupe Icade/groupe CDC.

(c) Société hors Groupe.



Nathalie TESSIER
Administrateur
54 ans

**Date de première nomination
en qualité d'administrateur :**
AG du 29/04/2014

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2017

**Nombre d'actions détenues
dans la Société :** 1

Adresse professionnelle :
27, quai Anatole-France – 75007 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Nathalie Tessier est diplômée de l'ISG, titulaire d'un troisième cycle en gestion financière (CNAM) et en management immobilier (Nanterre). Elle a commencé sa carrière en 1983 dans une SEM d'aménagement sur la région parisienne, puis est entrée, en 1992, au Crédit Foncier de France comme responsable économie mixte. Elle s'est également occupée des prêts au secteur du logement social. Elle rejoint la Caisse des dépôts, en 1998, à la direction régionale Île-de-France où elle exerce les responsabilités suivantes. Directeur du secteur économie mixte, puis directeur territorial Seine-et-Marne et Val-de-Marne, puis directeur de l'investissement et directeur adjoint auprès du directeur régional. En 2007, elle part participer à la création de l'Établissement foncier d'Île-de-France, comme directeur général adjointe en charge du développement. En 2010, elle revient à la direction régionale de la Caisse des dépôts comme adjoint au directeur régional, notamment en charge du Grand Paris. Depuis janvier 2013, elle est secrétaire générale de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts.

Autres mandats et fonctions en cours

Secrétaire général de la commission de surveillance

- Caisse des dépôts

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Membre du conseil de surveillance

- SNI



Frédéric THOMAS
Administrateur indépendant
60 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
AG du 23/05/2016

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1

Adresse professionnelle :
CAA – 16-18, boulevard de Vaugirard
– 75015 Paris

Expertise et expérience professionnelle

Frédéric Thomas est ingénieur agronome diplômé de l'ENSA Rennes et titulaire d'un DESS de gestion des entreprises.

Frédéric Thomas débute son parcours au sein de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Pas-de-Calais en 1982, où il occupe différentes fonctions, parmi lesquelles directeur des financements de 1993 à 1996 puis directeur des réseaux de 1996 à 2000. À cette date, Frédéric Thomas devient directeur général adjoint de la Caisse régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres. En 2007, Frédéric Thomas devient directeur général de la Caisse régionale du Crédit Agricole Normandie-Seine et Président de Crédit Agricole Technologies. Il est membre du conseil de l'Adicam depuis 2010.

Depuis septembre 2015, Frédéric Thomas est directeur général de Crédit Agricole Assurances et directeur général de Predica. Il est membre du comité exécutif de Crédit Agricole SA.

Autres mandats et fonctions en cours

Membre du comité exécutif

- Crédit Agricole SA ^{(a) (b)}

Directeur général

- Crédit Agricole Assurances ^{(a) (b)}

- Predica ^(b)

Administrateur

- Caagis (SAS) ^{(a) (b)}
- Pacifica (SA) ^{(a) (b)}
- Spírica (SA) ^{(a) (b)}
- CA Vita (SPA) ^{(a) (b)}
- CA Indosuez Wealth Management (SA) ^(b)
- Adicam (SARL) ^(b)

Représentant permanent CAA, administrateur

- Caci (SA) ^{(a) (b)}

Censeur

- La Médicale de France (SA) ^{(a) (b)}
- CA immobilier ^(b)

Vice-Président

- Groupement français des Bancassureurs ^(b)

Représentant permanent de Predica

- Fonds stratégique de participations (Sicav) ^(b)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Directeur général

- Caisse Régionale de Crédit Agricole de Normandie Seine

Président

- Crédit Agricole Technologies et services

- Delta

- Progica (SAS)

Administrateur

- LCL (SA, émetteur de titres de créances cotés)

- Crédit Agricole Services

- Ifcam

- Acticam

- Cité de l'agriculture

- Uni Editions

- CA Consumer Finance

- CA Leasing & Factoring

- NCI Normandie Capital Investissement

Représentant de la CR Normandie Seine

- Uni Expansion Ouest

Gérant

- SCI Montaigne

- SEP Normandie Seine

Représentant permanent Predica, membre du conseil de surveillance

- CA Grands Crus (SAS)

Membre FNCA (Fédération Nationale du Crédit Agricole)

- Membre Commission RH

- Vice-Président du bureau syndical national de direction

(a) Société cotée.

(b) Société hors Groupe.

2. Les organes de direction

2.1. Comité exécutif

Les membres du comité exécutif (Comex) d'Icade, reconnus par le marché, mobilisent leurs expertises et mettent leur expérience au service du développement des territoires et d'Icade. Chaque semaine, ce comité se réunit pour traiter des questions relevant de la stratégie des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade.

Il est composé à la date du présent document des personnes suivantes :



Olivier WIGNIOLLE
Directeur général

Date de première nomination :
CA du 29/04/2015

Date d'échéance du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Diplômé de HEC (1985), Olivier Wigniolle a commencé sa carrière chez Arthur Andersen comme auditeur comptable et financier.

Il a ensuite exercé différentes fonctions au sein de groupes immobiliers : directeur adjoint du département des grands comptes chez Auguste-Thouard, directeur général adjoint de SARI Conseil, directeur associé de DTZ Jean Thouard, et directeur commercial de Bouygues Immobilier Conseil.

Entre 1998 et 2005, Olivier Wigniolle est directeur commercial puis directeur général adjoint de la Société Foncière Lyonnaise. De 2006 à 2009, il est directeur général du Crédit Agricole Immobilier.

De 2009 à mars 2015, il est CEO d'Allianz Real Estate France et membre du comité exécutif d'Allianz Real Estate.

Le 29 avril 2015, Olivier Wigniolle est nommé à l'unanimité du conseil d'administration Directeur général d'Icade. Il est également nommé membre du comité de direction du groupe Caisse des dépôts.

Il est membre de la RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyor*). Il est administrateur de la FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières).

Distinctions : Olivier Wigniolle a été récompensé de trois « Pierres d'or » en 2014 dans la catégorie « Investisseur de l'année », en 2009 dans la catégorie « Asset, Property, Facility Managers » et en 2017 dans la catégorie « Professionnel de l'année ».



Victoire AUBRY
En charge des finances, du juridique,
des systèmes d'information et des moyens
généraux

Victoire Aubry est titulaire d'une maîtrise et d'un DESS de finances à l'université Paris-Dauphine, et d'un executive MBA à HEC.

Après dix années passées dans la Banque d'Investissement Ixis, elle rejoint en 2000 la direction des finances et de la stratégie du groupe Caisse des dépôts.

En septembre 2005, elle prend la responsabilité de la direction du pilotage de la performance du groupe CNP Assurances. En 2012, elle devient membre du comité exécutif en charge des finances, des risques, des systèmes d'informations, des achats et du juridique chez Compagnie des Alpes.

Victoire Aubry a rejoint Icade le 1^{er} septembre 2015 en qualité de membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique, des systèmes d'information et des moyens généraux.

Distinction : en octobre 2016, Victoire Aubry reçoit les insignes de chevalier de l'Ordre national du mérite.



Emmanuelle BABOULIN
En charge du pôle Foncière Tertiaire

Emmanuelle Baboulin est diplômée de l'École supérieure des travaux publics.

Elle a débuté sa carrière chez Bateg, groupe SGE, en tant qu'ingénieur commercial, en 1986.

En 1990, elle rejoint Sorif, filiale du groupe Vinci comme responsable et directeur de programme. En 2004, elle devient directeur du département immobilier de bureau, membre du comité de direction de Vinci Immobilier.

Elle intègre Icade en 2008 en qualité de directeur de la promotion tertiaire Île-de-France, membre du comité de direction du pôle Promotion d'Icade.

Emmanuelle Baboulin est membre du Club de l'immobilier et du comité de développement de la Fondation ESTP.

Depuis le 1^{er} septembre 2015, Emmanuelle Baboulin est membre du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Foncière Tertiaire.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Les organes de direction



Marianne de BATTISTI
En charge de l'innovation,
de la communication et des relations
institutionnelles

Diplômée des Instituts d'études politiques de Grenoble et Paris, ainsi que de l'École nationale des ponts et chaussées, Marianne De Battisti est une spécialiste de l'immobilier privé (résidentiel et tertiaire) et public (hospitalier, enseignement, bâtiments administratifs) chez Icade où elle a successivement occupé des postes de directeur du développement à Lyon, de directeur d'agences à Grenoble et Rouen et de directeur d'établissement France Nord et Île-de-France. Elle a parallèlement exercé les responsabilités de directeur de plusieurs sociétés immobilières d'économie mixte. En 2001, elle est nommée Directeur général d'Icade Cités.

En 2004, Marianne De Battisti rejoint le comité exécutif d'Icade, en charge de l'international, de la communication et du marketing.

Après la cession de l'international, elle se voit confier la direction des grands comptes, des relations institutionnelles et de la communication au sein du Comex.

Depuis 2015, Marianne De Battisti est en charge de l'innovation, de la communication et des relations institutionnelles.

Elle est administrateur d'Entreprises & Médias, administrateur de la SCET et certifiée ASC (IFA 2012). Marianne De Battisti est membre de la RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyor*). Elle est membre du Cercle des femmes de l'immobilier, de l'Association des directeurs immobiliers et Vice-Présidente d'Alter Égales (le réseau des femmes cadres du groupe Caisse des dépôts), membre du conseil d'orientation de l'IEIF.

Distinction : en septembre 2012, Marianne De Battisti reçoit les insignes de chevalier de l'Ordre national du mérite.



Jean Bensaïd
En charge des projets de développement

Ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan et de l'ENSAE (administrateur de l'Insee), Jean Bensaïd a débuté sa carrière en 1989 en tant qu'économiste à la division des modèles et projections de croissance de l'Insee.

En 1991, il devient adjoint puis chef du bureau de la politique fiscale de la direction de la prévision du ministère de l'Économie et des Finances, puis attaché financier auprès de l'ambassade de France à Washington de 1994 à 1997.

Entre juin 1997 et mai 2002, il est conseiller technique puis conseiller pour la macroéconomie et la fiscalité au cabinet du Premier ministre.

Entre 2002 et 2004, il est sous-directeur des politiques sociales et de l'emploi à la Direction générale du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances.

Il entre dans le groupe Caisse des dépôts en 2004 en qualité de directeur adjoint de la direction finances et stratégie.

En 2008, Jean Bensaïd devient directeur général de CDC Infrastructure, et membre du comité de direction du groupe Caisse des dépôts depuis 2012.

Jean Bensaïd rejoint Icade le 19 mai 2014.

Jean Bensaïd est membre du comité exécutif en charge des projets de développement.



Antoine de CHABANNES
En charge du Portfolio Management

Antoine de Chabannes est diplômé de l'ESCP Europe.

En 2004, il débute sa carrière chez Ernst & Young en tant qu'auditeur externe, puis à partir de 2007 il est consultant au sein du pôle Transaction Advisory Services. Début 2011, il rejoint Allianz France et intègre la direction *Corporate Finance*. En septembre 2012, il devient directeur du *Portfolio Management* et du *Corporate Management*, membre du comité de direction d'Allianz Real Estate France.

Antoine de Chabannes a rejoint Icade le 7 novembre 2016 en qualité de membre du comité exécutif en charge du *Portfolio Management*. Il assure le pilotage de la valorisation et de la performance du portefeuille. Il supervise également les études et recherches.



Françoise DELETTRE
En charge du pôle Foncière Santé

Françoise Delettre est titulaire d'une licence en droit et en histoire-géographie, et diplômée de l'Institut français de gestion (IFG). Elle a commencé sa carrière professionnelle comme négociatrice immobilière en 1976. En 1978, elle devient responsable gestion à la Sadec (société immobilière de promotion sous forme de coopérative, filiale du Crédit Agricole).

Elle rejoint la SCIC en 1982, au sein de la direction de la gestion immobilière. De 1987 à 1995, elle occupe différentes fonctions à la direction financière de la SCIC.

En 1995, elle est nommée directeur de la trésorerie et des financements d'Icade, puis Directeur général d'Icade Foncière Publique. En 2007, elle devient directeur général de SIICInvest.

Depuis 2008, elle est directeur général d'Icade Santé.

Depuis le 1^{er} septembre 2015, Françoise Delettre est membre du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Foncière Santé.

Distinction : en janvier 2016, Françoise Delettre reçoit les insignes de chevalier de l'Ordre national du mérite.



Corinne LEMOINE
En charge des relations humaines

Corinne Lemoine est diplômée du Celsa (1984) et de l'IGS (1993).

Elle a commencé sa carrière chez Transearch International (1984 à 1986). Elle a ensuite rejoint Partner Consulting Group où elle était consultante (1986 à 1992). En 1992, elle intègre Scetauroute (groupe Egis) en tant que chargée de recrutement et conseil en mobilité professionnelle. Elle devient directeur des ressources humaines de Scetauroute en 1998. D'octobre 2007 à janvier 2013, elle était directeur du développement des ressources humaines d'Egis SA.

Corinne Lemoine rejoint Icade le 1^{er} février 2013 en qualité de membre du comité exécutif en charge des relations humaines.



Maurice SISSOKO
En charge du pôle Promotion

Maurice Sissoko est diplômé de l'École nationale des impôts. Il a commencé sa carrière en 1987 au ministère de l'Économie et des Finances, au sein de la direction générale des impôts, puis à l'Inspection générale des finances, de 2001 à 2005.

Il est ensuite entré dans le groupe Caisse des dépôts, comme directeur des prêts et de l'habitat du fonds d'épargne, avec pour mission d'endiguer la baisse des en-cours et de redynamiser la politique de prêts et la politique de développement du réseau distributeur, dans un cadre réglementé. De 2008 à 2010, il était membre du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Services. Il a ensuite pris la direction générale du GIE Informatique CDC et la présidence des filiales numériques du groupe CDC. Maurice Sissoko était administrateur d'Icade (représentant permanent de la Caisse des dépôts) depuis septembre 2013 et administrateur de la SCET dont il a été le Président. Depuis juillet 2015, il était conseiller du directeur général de la CDC, en charge de la mission de préfiguration de société foncière publique dédiée au logement.

Maurice Sissoko rejoint Icade le 4 juillet 2016 en qualité de membre du comité exécutif en charge du pôle Promotion.

Maurice Sissoko est inspecteur général des finances, chevalier de l'Ordre national du mérite et chevalier de la Légion d'honneur.



Jean-François GALLOÛIN
Invité permanent du comité exécutif

Jean-François Galloüin rejoint Icade le 13 juin 2016 en qualité de directeur de l'innovation, rattaché à la direction de l'innovation, de la communication et des relations institutionnelles.

Jean-François Galloüin, membre de l'Advisory Board d'Icade pour l'innovation, est professeur d'entrepreneuriat à Centrale Supélec et à l'Essec, spécialiste des problématiques d'innovation et d'intrapreneuriat. Il a été directeur général de la structure d'incubation Paris & Co.

Il est invité permanent du comité exécutif.

2.2. Comités de management

Le comité de coordination

Le comité de coordination est une instance transversale placée aux côtés du Comex. Ce comité est une instance de réflexion, un lieu d'échanges, de propositions et de partage d'informations ascendante et descendante. Il se réunit quatre fois par an.

Le comité RSE (anciennement comité du développement durable)

Le comité RSE a pour mission d'orienter la politique RSE du Groupe, d'assurer son ancrage dans les équipes opérationnelles et sa pertinence au regard des évolutions des marchés. Il contrôle et ajuste la mise en œuvre des actions et engagements RSE et des indicateurs associés. Il est présidé par le Directeur général et composé des directeurs métiers, directeurs des fonctions support d'Icade, des trois membres du comité exécutif en charge de la RSE et des quatre pilotes thématiques (Environnement, Social, Sociétal, Communication) chargés de l'animation et du déploiement des engagements RSE.

Le comité d'engagement

Le comité d'engagement est chargé d'examiner et de donner son avis sur tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales, inscrits au bilan ou au hors-bilan du Groupe. Il s'est réuni deux fois par mois en 2016 et à chaque fois que la situation l'exigeait. À compter de 2017, le comité se réunira hebdomadairement.

Il examine tous les projets supérieurs à certains seuils. Les projets soumis à l'avis du comité d'engagement d'Icade font l'objet d'un avis préalable par les comités et/ou les bureaux d'engagement de chaque métier, ces derniers se prononçant sur l'ensemble des projets sans considération de seuil. En deçà des seuils de présentation au comité stratégie et investissements et au conseil d'administration, le comité est en charge de valider les engagements qui lui sont présentés. Le comité d'engagement donne son avis, sans considération de seuil, sur tous les projets de développement à l'international, de développement dans de nouveaux métiers et sur les opérations de croissance externe ainsi que sur les prises de participation, les cessions de titres, de fonds de commerce, les fusions et les partenariats.

Le comité des risques, taux, trésorerie et financements

Le comité des risques, taux, trésorerie et financements a pour mission d'étudier et de se prononcer sur la politique de financement du Groupe, de couverture du risque de taux, et des relations avec les banques et les acteurs des marchés financiers. Il est en charge du suivi de la gestion actif/passif, des allocations des ressources du Groupe et des risques de marché dans le cas des placements et financements (crédit, taux, etc.). Il suit également les indicateurs macroéconomiques et les facteurs de marché influant sur le secteur d'Icade ainsi que les indicateurs d'activités financières des secteurs trésorerie et dettes d'Icade. Il se réunit en moyenne toutes les six semaines.

3. Rapport du Président du conseil d'administration

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du conseil d'administration rend compte notamment de la composition du conseil d'administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans le chapitre 5 du présent document de référence de la Société.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du secrétariat du conseil d'administration, de la direction juridique, fiscalité et assurances, de la direction des relations humaines et de la direction de l'audit, des risques et du contrôle interne. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes directions du Groupe. Il a été présenté au comité d'audit, des risques et du développement durable pour les aspects relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, préalablement à son approbation par le conseil d'administration lors de sa réunion du 10 février 2017. Il est précisé qu'il a été également transmis aux commissaires aux comptes.

3.1. Gouvernement d'entreprise

3.1.1. Référence au Code Afep-Medef

Icade se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (« Code Afep-Medef »), conformément à la décision de son conseil d'administration du 11 décembre 2008. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Icade le 12 décembre 2008. Ce Code, dont la dernière révision est intervenue en novembre 2016, peut être consulté sur le site <http://www.afep.com>.

L'article L. 225-37 du Code de commerce prévoit que « Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport prévu au présent article précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. »

En application de cet article, de la recommandation 27.1 du Code Afep-Medef et des stipulations de la Recommandation n° 2014-08 de l'AMF relatives à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », le tableau ci-dessous présente la disposition du Code Afep-Medef avec laquelle Icade n'est pas en parfaite conformité à la date du présent document et expose les raisons de cette situation.

Disposition écartée

Justification

Composition du comité d'audit

(article 15.1, alinéa 2 du Code de référence : « la part des administrateurs dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif »)

Conformément à ce qui avait été annoncé dans le document de référence pour 2015, la composition du comité d'audit a été revue au cours de l'année. Désormais, le comité d'audit est composé de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Le Président du comité est indépendant. Compte tenu de la quotité de membres indépendants et de sa présidence confiée à un membre indépendant, la composition du comité est conforme à l'esprit du Code de référence, comme l'a rappelé le HCGE dans son rapport d'activité 2014.

Séances du conseil et réunions des comités

(article 10.3 du Code de référence : « il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »)

Compte tenu de l'opération de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade, et de l'importance et du nombre de dossiers présentés dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique arrêté en novembre 2015, la présence du Directeur général à toutes les réunions du conseil tenues en 2016 a été nécessaire. L'agenda du conseil d'administration et des comités ayant été particulièrement chargé au cours de l'exercice, l'organisation d'une réunion supplémentaire hors la présence du Directeur général n'a pas été jugée opportune. Compte tenu des recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise adressées à la Société dans son courrier en date du 27 juillet 2016, la Société envisage de proposer aux administrateurs une telle réunion au cours de l'exercice 2017.

Comité en charge des nominations

(article 16.2.2 du Code de référence : « le comité des nominations [ou un comité *ad hoc*] établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux »)

Si des réflexions sont menées à cet égard, le comité des nominations et des rémunérations n'a pas encore établi de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, mais ce point figure à l'ordre du jour de réunions à tenir en 2017.

Information permanente

(article 25.1 du Code de référence : « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés. »)

Les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux ne sont pas rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés, mais à l'occasion de la parution du document de référence et de l'exposé des motifs.

Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(article 24.3.2 du Code de référence : « Les critères quantifiables, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants. »)

La rémunération variable annuelle du Directeur général, qui est plafonnée à 12,5 % de la rémunération de base annuelle, est déterminée sur la base d'objectifs précis, comprenant des objectifs financiers et des objectifs qualitatifs. Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs financiers est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, et celui lié aux objectifs qualitatifs est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle. Les critères quantifiables ne sont donc pas prépondérants, au sens strict, dans la détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur général. Il est précisé que les critères qualitatifs portent à hauteur de 50 % sur la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques, l'aboutissement d'une vision stratégique renouvelée pour la Société et sa mise en œuvre, et à hauteur de 50 % sur l'accompagnement des projets 2016 dans des conditions de gouvernance et de dialogue social exemplaires. Le management de la Société consistant à mobiliser les équipes de direction de la Société et les salariés sur une vision stratégique renouvelée. Compte tenu de la part que représente le variable par rapport au fixe et l'adéquation de ces critères qualitatifs avec la stratégie de la Société, il a été jugé pertinent de maintenir un poids égal des critères financiers et qualitatifs dans la rémunération variable annuelle du Directeur général.

Par conséquent, la conformité de la Société aux dispositions du Code de référence peut se résumer comme suit :

N°	Recommandation	Conformité à la recommandation
1.	Information sur l'option retenue entre dissociation ou non des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général (recommandation n° 2.3)	Oui
2.	Conseil d'administration et stratégie (recommandation n° 3)	Oui
3.	Hors-bilan et risques de l'entreprise (recommandation n° 4.3)	Oui
4.	Conseil d'administration et assemblée générale des actionnaires (recommandation n° 5.2)	Oui
5.	Composition du conseil d'administration (recommandation n° 6)	Oui
6.	Représentation des actionnaires salariés et des salariés (recommandation n° 7)	N/A
7.	Administrateurs indépendants (recommandation n° 8)	Oui
8.	Évaluation du conseil d'administration (recommandation n° 9)	Oui
9.	Séances du conseil et réunions des comités (recommandation n° 10)	Oui À l'exception de la réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
10.	Accès à l'information des administrateurs (recommandation n° 11)	Oui
11.	Formation des administrateurs (recommandation n° 12)	Oui
12.	Durée des fonctions des administrateurs (recommandation n° 13)	Oui
13.	Comités du conseil (recommandation n° 14)	Oui
14.	Comité d'audit (recommandation n° 15)	Oui À l'exception de la proportion de deux tiers de membres indépendants (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
15.	Comité de sélection ou des nominations (recommandation n° 16)	Oui À l'exception de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
16.	Comité des rémunérations (recommandation n° 17)	Oui
17.	Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs (recommandation n° 18)	Oui
18.	Déontologie de l'administrateur (recommandation n° 19)	Oui
19.	Rémunération des administrateurs (recommandation n° 20)	Oui
20.	Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (recommandation n° 21)	Oui
21.	Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 22)	Oui
22.	Conclusion d'un accord de non-concurrence avec un dirigeant mandataire social (recommandation n° 23)	N/A
23.	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 24)	Oui
24.	Principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (recommandation n° 24.2)	Oui
24.1	Partie fixe de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.1)	Oui
24.2	Partie variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.2)	Oui À l'exception de la prépondérance des critères quantifiables de la rémunération variable du Directeur général
24.3	Rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.3)	Oui
24.4	Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.4)	N/A
24.5	Indemnité de prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.4)	N/A
24.6	Indemnités de départ (recommandation n° 24.5)	Oui
24.7	Régimes de retraite supplémentaires (recommandation n° 24.6)	N/A
25.	Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 25)	Oui
25.1	Information permanente (recommandation n° 25.1)	Non (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
25.2	Information annuelle (recommandation n° 25.2)	Oui
26.	Consultation annuelle des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 26)	Oui
27.	Mise en œuvre des préconisations (recommandation n° 27)	Oui

3.1.2. Modalités d'exercice de la direction générale

3.1.2.1. Dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, à l'unanimité des membres présents et représentés, de maintenir la dissociation des fonctions du Président du conseil d'administration et celles du Directeur général, mise en place le 17 février 2015 lors de la cessation du mandat de Président-Directeur général. Le conseil d'administration a en effet estimé que cette dissociation permettait de fluidifier la gouvernance, de disposer d'expériences complémentaires, d'assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration d'une part et la direction générale d'autre part, de contribuer à une meilleure gestion des éventuels conflits d'intérêts et d'avoir une gouvernance identique à celle des sociétés comparables à Icade.

3.1.2.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général

Le conseil d'administration du 19 mars 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, (i) de nommer Olivier Wigniolle en tant que Directeur général d'Icade, lequel est entré en fonction postérieurement à l'assemblée générale du 29 avril 2015 et (ii) de proposer à l'assemblée générale du 29 avril 2015 la nomination d'André Martinez en qualité d'administrateur, aux fins de le désigner Président du conseil d'administration, à l'issue de cette assemblée générale.

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 toutes circonstances 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.

Les statuts de la Société n'ont pas fixé de limitation aux pouvoirs d'engagement du Directeur général. En revanche, conformément à l'article 3 du règlement intérieur du conseil : il appartient au conseil de décider des opérations d'importance stratégique, des opérations externes d'acquisition ou de cession, des investissements importants de croissance organique et des opérations de restructuration interne dans le respect des seuils fixés à l'article 10.2.2 du règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade. Le conseil doit également approuver, préalablement à leur mise en œuvre les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

3.1.3. Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.1. 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.

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de maintenir la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général, lesquelles sont assumées, depuis le 29 avril 2015, respectivement par André Martinez et Olivier Wigniolle.

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. Le règlement intérieur du conseil d'administration a été actualisé par les conseils d'administration des 11 décembre 2008, 7 avril 2011, 22 juin 2012 et 19 janvier 2017.

3.1.3.2. 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 quatre ans renouvelable. Il est rappelé, que par exception et pour les seuls besoins de la mise en place d'un système de renouvellement échelonné des mandats des administrateurs, l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2015 a prévu lors de la désignation ou du renouvellement de certains administrateurs (personnes physiques ou morales), que la durée de leur mandat soit inférieure à quatre ans. 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.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration d'Icade est composé de 15 membres dont 7 femmes et 5 administrateurs indépendants (soit 33,3 % d'administrateurs indépendants) : André Martinez (Président du conseil d'administration), Marie-Christine Lambert, Frédéric Thomas, Georges Ralli et Florence Péronnau.

Le taux de féminisation du conseil est actuellement de 46,6 % et conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (20 % en 2014 et 40 % à l'issue de l'assemblée générale 2017).

Au 31 décembre 2016, la durée moyenne du mandat des administrateurs de la Société est de 2,7 ans ; leur âge moyen est 54,3 ans et ils sont tous de nationalité française.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de la Société est composé des 15 membres suivants :

- André Martinez, Président du conseil d'administration, administrateur indépendant ;
- Caisse des dépôts et consignations, représentée par Virginie Fernandes ;
- Cécile Daubignard (Groupama) ;
- Éric Donnet (Groupama Immobilier) ;
- Jean-Paul Faugère (CNP Assurances) ;
- Marie-Christine Lambert, administrateur indépendant ;
- Benoît Maes (Groupama) ;
- Olivier Mareuse (Caisse des dépôts) ;
- Céline Scemama (Caisse des dépôts) ;
- Céline Senmartin (Caisse des dépôts) ;
- Franck Silvent (Caisse des dépôts) ;
- Nathalie Tessier (Caisse des dépôts) ;
- Frédéric Thomas, administrateur indépendant ;
- Georges Ralli, administrateur indépendant ;
- Florence Péronnau, administrateur indépendant.

Les autres mandats exercés par les administrateurs sont décrits dans le chapitre 5 du présent document de référence. À la connaissance de la Société, aucun administrateur n'exerce un nombre de mandats supérieur au nombre de mandats fixé par la loi ou le Code de référence.

Au cours de l'exercice 2016, la composition du conseil d'administration d'Icade a été modifiée comme suit :

Nom des membres du conseil	Nature de la modification	Date d'effet	Diversification dans la composition du conseil
Florence Péronnau	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Féminisation Indépendance
Frédéric Thomas	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Indépendance
Georges Ralli	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Indépendance
Jérôme Grivet	Démission	Conseil d'administration du 23 mai 2016	
Caisse des dépôts - Virginie Fernandes	Changement de représentant permanent en remplacement de Maurice Sissoko	26 septembre 2016	Féminisation
Nathalie Gilly	Démission	1 ^{er} septembre 2016	
Céline Senmartin	Cooptation en remplacement de Nathalie Gilly	Conseil d'administration du 19 octobre 2016	Féminisation

- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Madame Florence Péronnau, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Monsieur Frédéric Thomas, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Monsieur Georges Ralli, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- Le conseil d'administration du 23 mai 2016 a pris acte de la démission de Monsieur Jérôme Grivet de son mandat d'administrateur, avec effet immédiat.
- Le conseil d'administration du 30 septembre 2016 a pris acte du changement de représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations en la personne de Madame Virginie Fernandes, en date du 26 septembre 2016.
- Le conseil d'administration du 30 septembre 2016 a pris acte de la démission de Madame Nathalie Gilly de son mandat d'administrateur, en date du 1^{er} septembre 2016.
- Le conseil d'administration du 19 octobre 2016 a coopté Madame Céline Senmartin en qualité d'administrateur, en remplacement de Madame Nathalie Gilly, pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à se réunir en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

3.1.3.3. Administrateurs indépendants

Le conseil d'administration d'Icade a examiné au cas par cas la qualité d'administrateur indépendant de ces cinq administrateurs et a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de déclarer indépendants ces cinq administrateurs dans la mesure où chacun d'entre eux satisfait l'ensemble des critères retenus par le Code de référence pour définir l'indépendance des administrateurs, à savoir :

Critères d'indépendance au vu du Code Afep-Medef	André Martinez	Marie-Christine Lambert	Frédéric Thomas	Georges Ralli	Florence Péronnau
1. Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :					
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
2. Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
3. Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, 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	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
4. Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social :	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
5. Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
6. Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
7. Ne pas être actionnaire participant au contrôle de la Société ou de sa société mère (seuil de 10 % en capital ou en droits de vote)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
8. Ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	Conforme	-	-	-	-
CONCLUSIONS	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT

Aucun administrateur indépendant d'Icade n'entretient de relations d'affaires avec la Société.

Il est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade que le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés ci-dessus ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur, ne remplissant pas les critères ci-dessus, est cependant indépendant.

Icade, dont l'effectif du conseil est composé au 31 décembre 2016, sur un total de 15 administrateurs, d'un tiers d'administrateurs indépendants (33,3 %), respecte la recommandation visée à l'article 8.3 du Code de référence.

3.1.3.4. Convocation et préparation des réunions du conseil d'administration

Les statuts en vigueur de la Société prévoient que les convocations du conseil d'administration sont faites par son Président au moins cinq jours à l'avance et par tous moyens écrits ou par voie électronique.

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

3.1.3.5. Fréquence des réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Icade s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du conseil d'administration a été de 96 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux séances du conseil d'administration en 2016 :

Administrateurs	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Caisse des dépôts et consignations	11	12	92 %
Cécile Daubignard	7	12	58 %
Éric Donnet	11	12	92 %
Jean-Paul Faugère	12	12	100 %
Nathalie Gilly	6	8	75 %
Jérôme Grivet	3	6	50 %
Marie-Christine Lambert	11	12	92 %
Benoît Maes	8	12	67 %
Olivier Mareuse	9	12	75 %
André Martinez	12	12	100 %
Florence Péronnau	6	6	100 %
Georges Ralli	6	6	100 %
Céline Scemama	9	12	75 %
Céline Senmartin	3	3	100 %
Franck Silvent	10	12	83 %
Nathalie Tessier	12	12	100 %
Frédéric Thomas	5	6	83 %

3.1.3.6. Missions et travaux du conseil d'administration

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 Directeur général 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 :

- la fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade à l'aide des travaux d'un comité *ad hoc* ;
- la fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration et de la rémunération annuelle brute pour 2015 du Directeur général et des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération du Directeur général pour l'exercice 2016 ;

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 séance du 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.

En outre, conformément à l'article 3 du règlement intérieur, le conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

En cas de conflit d'intérêts d'un ou de plusieurs administrateurs sur un sujet soumis à délibération du conseil d'administration, il est demandé à ce(s) dernier(s) de ne pas prendre part aux débats et de ne pas participer au vote. Cette règle a notamment été appliquée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 au titre de diverses opérations d'investissement.

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des obligations ne donnant pas accès au capital ;
- l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des bons à moyen terme négociables (BMTN) ;
- l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des billets de trésorerie ;
- le budget 2017 et le plan moyen terme à horizon 2021 ;
- l'émission d'obligations de la Société ;
- l'activité de l'audit interne en 2016 et le programme 2017 ;
- la mise en œuvre de programme de rachat d'actions de la Société en vue du rachat de ses propres actions ;
- le fonctionnement du conseil d'administration et l'autoévaluation des travaux du conseil d'administration ;
- l'analyse de l'indépendance des administrateurs indépendants ;

- la constatation de la démission de deux administrateurs, la proposition de renouvellement de trois mandats d'administrateur, l'examen de la candidature de trois nouveaux administrateurs en vue de leur nomination par l'assemblée générale et la cooptation d'une administratrice ;
- la modification de la composition des comités ;
- l'examen des plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions en cours et le lancement de deux plans d'attribution gratuite d'actions ;
- la nomination d'un déontologue externe chargé d'émettre un avis concernant les transferts de titres qui pourraient être envisagés par les mandataires sociaux et/ou les membres du comité exécutif ;
- l'autorisation de projets d'engagement d'investissement ou de désinvestissement, dans le respect des seuils fixés par le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade ;
- la mise en œuvre du plan stratégique.

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

3.1.3.7. Bilan de l'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Icade a mené son activité conformément aux exigences légales et réglementaires et s'est réuni régulièrement au cours de l'exercice 2016.

Au-delà de la tenue classique et régulière des séances du conseil, le conseil d'administration d'Icade a été régulièrement informé de la situation du marché immobilier et particulièrement sollicité et actif tout au long de l'exercice 2016. Dans ce contexte, conformément aux recommandations du Code de référence, le conseil d'administration d'Icade a eu à examiner et décider, au cours de cet exercice, d'opérations stratégiques pour Icade.

3.1.3.8. Évaluation des travaux du conseil d'administration

Il est rappelé que conformément au Code Afep-Medef et à l'article 6 du règlement intérieur de la Société, le conseil d'administration doit annuellement évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en analysant sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses comités.

Le conseil d'administration a procédé au cours de l'exercice 2016 à une autoévaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires sur la base d'un questionnaire exhaustif portant sur les thèmes suivants : (i) les modalités de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, (ii) vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en séance et (iii) mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration.

Les résultats de ces travaux ont été présentés et débattus au conseil d'administration du 19 janvier 2017.

Il ressort de cette autoévaluation que les administrateurs considèrent que les questions relatives à la composition du conseil d'administration sont traitées de manière satisfaisante, qu'il s'agisse de sa taille, de la durée des mandats, des compétences, des expertises et de la complémentarité de chacun des administrateurs, de la proportion de membres indépendants et de membres représentant les actionnaires significatifs de la Société ainsi que de l'équilibre entre les hommes et les femmes. Des pistes de progrès ont été identifiées concernant l'organisation et le fonctionnement du conseil, notamment s'agissant du calendrier des réunions. Les administrateurs souhaitent, afin de maintenir la qualité des débats, que l'ordre du jour des séances, les délais de transmission des dossiers et le processus de présentation des dossiers soient davantage formalisés. Ce souhait s'est traduit par l'instauration de notes de synthèse pour les dossiers présentés au comité

stratégie et investissements suivi d'un compte rendu au conseil des recommandations de ce comité. Ils ont en outre émis le souhait d'avoir plus d'informations sur l'environnement concurrentiel et financier, ainsi qu'une meilleure appréhension des risques opérationnels, notamment sur les projets d'investissement ou de désinvestissement. S'agissant du fonctionnement des comités, les administrateurs ont indiqué souhaiter une communication des informations dans un délai suffisant. Enfin, les administrateurs estiment qu'il conviendrait de reconsidérer l'enveloppe des jetons de présence et leur clef de répartition.

3.1.4. Fonctionnement des comités 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. Il est précisé que dans le cadre de la fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade, un comité *ad hoc* a été constitué afin de préparer les travaux du conseil. 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.

Ainsi qu'expliqué ci-avant, 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. Le règlement intérieur du conseil d'administration a été actualisé par les conseils d'administration des 11 décembre 2008, 7 avril 2011, 22 juin 2012 et 19 janvier 2017. Il intègre les règlements intérieurs des comités.

Les comités sont composés d'au minimum trois membres et d'au maximum cinq membres, dont les trois cinquièmes sont des administrateurs indépendants pour le comité d'audit, des risques et du développement durable et dont la majorité des membres sont des administrateurs indépendants pour le comité des nominations et des rémunérations. Ces membres sont choisis par le conseil d'administration parmi ses membres. Ils 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.

3.1.4.1. Le comité stratégie et investissements

Missions

Le comité stratégie et investissements a notamment pour mission, conformément au règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade, d'examiner tout projet d'engagement d'investissement ou de désinvestissement de la Société supérieur à 50 millions d'euros et toute opération de croissance externe ou de cession de titres de participations ou de fonds de commerce supérieure à 30 millions d'euros. Il examine également la politique de développement par croissance interne et/ou par croissance externe et les orientations stratégiques du Groupe. Il émet des avis et des recommandations afin de faciliter les travaux du conseil d'administration.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité stratégie et investissements sont André Martinez (Président et administrateur indépendant), Éric Donnet, Jean-Paul Faugère, Florence Péronnau (administrateur indépendant) et Céline Scemama.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 91 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité stratégie et investissements en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
André Martinez (Président)	10	10	100 %
Éric Donnet	9	10	90 %
Jean-Paul Faugère	10	10	100 %
Florence Péronnau	2	3	67 %
Céline Scemama	10	10	100 %

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

- ▣ des opérations de Foncière Tertiaire ;
- ▣ des opérations de croissance externe ou de cession ;
- ▣ des projets d'investissements immobiliers ;
- ▣ des projets de cessions d'activités de services ;
- ▣ des projets de ventes en état futur d'achèvement ;
- ▣ des projets d'opérations immobilières mixtes ;
- ▣ présentation du plan stratégique de la Société.

Le comité stratégie et investissements a été informé sur le suivi des grands projets et sur la situation du marché de l'immobilier d'entreprise.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

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

Pour la mise en place de son comité d'audit et la définition de ses prérogatives et missions, la Société s'est appuyée sur le rapport du groupe de travail de l'AMF en date du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Missions

Le comité d'audit, des risques et du développement durable a notamment pour mission d'assister le conseil d'administration dans

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité d'audit, des risques et du développement durable en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Georges Ralli (Président)	3	3	100 %
Cécile Daubignard	7	8	88 %
Marie-Christine Lambert	8	8	100 %
Olivier Mareuse	8	8	100 %
Frédéric Thomas	3	5	60 %

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

- ▣ projets d'arrêtés des comptes annuels et semestriels et du texte du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne ;
- ▣ bilan 2016 du contrôle interne et présentation du plan d'audit 2017 ;
- ▣ guidance et politique de distribution ;
- ▣ bilan sur le suivi des risques au sein de la Société par la direction de l'audit, des risques et du contrôle interne ;
- ▣ politique financière (structure et sources de financement) de la Société et risques financiers associés (liquidité, taux et P&L) ;

son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés annuels d'Icade ainsi que de la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et au marché et d'autoriser les services autres que la certification des comptes.

Il apprécie les risques significatifs et veille au respect (i) des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles Icade fonde son action et (ii) des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer. Parmi ces valeurs, figure la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dont Icade se considère particulièrement porteuse.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité d'audit, des risques et du développement durable, dont les trois cinquièmes sont des administrateurs indépendants, sont Georges Ralli (Président du comité et administrateur indépendant), Cécile Daubignard, Marie-Christine Lambert (administrateur indépendant), Olivier Mareuse et Frédéric Thomas (administrateur indépendant).

Tous les membres du comité d'audit, des risques et du développement durable disposent d'une expérience et d'une compétence particulière en matière financière et dans le domaine des risques au regard de leur expérience et expertise figurant dans la section Gouvernement d'entreprise du présent document de référence.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 90 %.

- ▣ bilan de la politique en matière de RSE ;
- ▣ mise en perspective de projets de cessions et d'acquisitions avec les résultats annuels et semestriels ;
- ▣ examen des conclusions des travaux d'un cabinet d'expertise immobilière sur la valeur de certains actifs immobiliers ;
- ▣ analyse d'impact sur les missions des commissaires aux comptes de la réforme de l'audit ;
- ▣ approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes autres que la certification des comptes ;
- ▣ diverses missions d'audits internes.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Il est précisé que conformément à l'article 10.2.3 du règlement intérieur du conseil d'administration, l'examen des comptes par le comité est accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin (commissaires aux comptes, conseils en évaluation d'actifs).

Le comité a disposé d'un délai de deux jours afin de procéder à l'examen des comptes.

Pour l'accomplissement de ces différentes missions, le comité a bénéficié de présentations par des membres de la direction et de l'audit interne.

3.1.4.3. Le comité des nominations et des rémunérations

Missions

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission d'examiner les candidatures pour la nomination des mandataires sociaux et de formuler des propositions quant à leur rémunération. Il

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité des nominations et des rémunérations en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Florence Péronneau (Président)	1	1	100 %
Franck Silvent	3	3	100 %
Benoît Maes	3	3	100 %
Frédéric Thomas	1	1	100 %
Georges Ralli	1	1	100 %
Jérôme Grivet ^(a)	2	3	67 %

(a) Le conseil d'administration du 23 mai 2016 a pris acte de la démission de Monsieur Jérôme Grivet de son mandat d'administrateur, avec effet immédiat.

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

- la fixation de la part variable de la rémunération du Directeur général versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, la fixation de sa rémunération annuelle brute pour 2016 et des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération pour l'exercice 2016 ;
- la fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration ;
- l'enveloppe annuelle des jetons de présence ;
- le renouvellement des mandats d'administrateurs ;
- les candidats aux postes d'administrateurs ;
- l'autorisation d'un plan d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés ainsi que l'autorisation d'un plan d'actions de performance pour les cadres désignés (hors Président et Directeur général) ;
- le maintien d'actions gratuites et de stock-options au profit d'anciens salariés ;
- le lancement de deux plans d'attribution gratuite d'actions ;
- la modification de la composition des comités ;
- la nomination du nouveau Président du comité, administrateur indépendant ;
- l'analyse de l'indépendance des administrateurs.

Au titre de ses attributions, le comité établira, dès l'exercice 2017, un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession, notamment en cas de vacance imprévisible.

participe à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la Société et formule des propositions sur (i) 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 (ii) l'attribution gratuite d'actions. Il est également chargé de proposer le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui est soumis à l'approbation de l'assemblée générale et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les membres du conseil d'administration. Le comité examine, en outre, les opérations importantes comportant un risque de conflits d'intérêts entre la Société et les membres du conseil d'administration. Enfin, il débat, chaque année, de la qualité d'administrateur indépendant.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité des nominations et des rémunérations sont Florence Péronneau (Président du comité et administrateur indépendant), Franck Silvent, Benoît Maes, Frédéric Thomas (administrateur indépendant) et Georges Ralli (administrateur indépendant).

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Le comité des nominations et des rémunérations d'Icade s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 94,44 %.

Pour l'accomplissement de ces missions, le comité pourra avoir recours aux services d'un cabinet de recrutement afin d'identifier des candidats aux postes d'administrateurs indépendants.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

3.1.4.4. Le comité ad hoc

Missions

Dans le cadre de l'opération de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade, le conseil d'administration du 20 janvier 2016 a décidé la création d'un comité ad hoc ayant pour mission d'examiner le projet de fusion-absorption en amont des travaux du conseil.

Composition

Le comité ad hoc était composé de six membres, dont trois administrateurs non concernés par l'opération, à savoir André Martinez (Président et administrateur indépendant), Jérôme Grivet et Marie-Christine Lambert (administrateur indépendant), et trois administrateurs représentant la Caisse des dépôts et Groupama, à savoir Franck Silvent, Olivier Mareuse et Benoît Maes.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Le comité ad hoc d'Icade s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 91,66 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité *ad hoc* en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
André Martinez (Président)	2	2	100 %
Jérôme Grivet	2	2	100 %
Marie-Christine Lambert	1	2	50 %
Franck Silvent	2	2	100 %
Olivier Mareuse	2	2	100 %
Benoît Maes	2	2	100 %

Le comité *ad hoc* a notamment examiné les questions suivantes :

- le projet de traité de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade ;
- les projets de rapport des commissaires à la fusion ;
- les projets de textes des résolutions relatives à la fusion-absorption ;
- le projet de communiqué de presse ;
- toute information nécessaire à la bonne préparation des travaux du conseil concernant cette opération.

Pour l'accomplissement de ces missions, le comité *ad hoc* a bénéficié de présentations réalisées par les membres de la direction.

3.1.5 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale d'Icade

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 15 des statuts de la Société.

3.1.6. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux d'Icade

Les actions engagées ont permis d'être en pleine conformité avec la loi et les recommandations du code de référence de la Société.

3.1.6.1. 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 et du 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.

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 paragraphe 24-1 du Code de référence :

- exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu 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 social de l'entreprise ;
- comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;
- cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;
- mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social d'Icade, les pratiques du marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

3.1.6.2. Jetons de présence

Les administrateurs sont exclusivement rémunérés, en fonction de leur assiduité aux séances du conseil d'administration, par l'allocation de jetons de présence dont l'enveloppe globale est fixée par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Il est précisé que conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations du 27 avril 2015 et aux décisions du conseil d'administration du 29 avril 2015, le Président du conseil d'administration ne bénéficie pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur et de ses fonctions de Président du comité stratégie et investissements.

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.

Au titre de l'exercice 2016, l'enveloppe annuelle des jetons de présence fixée par l'assemblée générale annuelle aux membres du conseil a été de 320 000 euros. Sur cette somme, le montant des jetons de présence alloués a été de 200 700 euros, après renonciation de quatre administrateurs.

Compte tenu de l'existence de trois comités spécialisés et de l'attention portée par les actionnaires au fonctionnement des organes sociaux – et notamment de la participation effective aux séances du conseil – le conseil a décidé de répartir ces 200 700 euros de la manière suivante :

- pour le conseil d'administration : 136 500 euros ;
- pour le comité stratégie et investissements : 18 000 euros ;
- pour le comité d'audit, des risques et du développement durable : 33 600 euros ;
- pour le comité des nominations et des rémunérations : 12 600 euros.

La valeur unitaire du jeton est fixée à (i) 1 500 euros, par réunion, pour les administrateurs du conseil d'administration, (ii) 1 500 euros, par séance, pour les membres des comités spécialisés et (iii) 1 700 euros, par séance, pour le Président des comités spécialisés. Il est rappelé qu'André Martinez ne bénéficie pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur et de ses fonctions de Président du comité stratégie et investissements.

3.1.6.3. Intéressement des dirigeants

Options de souscription d'actions

Il n'y a pas eu de nouveau plan d'option de souscription d'actions au cours de l'année 2016.

Actions gratuites

Il y a eu deux nouveaux plans d'attribution d'actions gratuites au cours de l'année 2016 n'incluant pas les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Instruments de couverture

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture de risque n'a été mis en place concernant les options de souscription d'actions et/ou les actions gratuites déterminées lors des années précédentes.

3.1.6.4. Rémunération du Président du conseil d'administration et du Directeur général au 31 décembre 2016

3.1.6.4.1. Rémunération du Président du conseil d'administration au 31 décembre 2016

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, à l'unanimité des membres présents et représentés et conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, de nommer André Martinez en qualité de Président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a décidé de fixer sa rémunération à une somme forfaitaire annuelle brute de 150 000 euros, étant précisé qu'il ne bénéficie pas de jetons de présence mais peut se faire rembourser les frais exposés dans le cadre de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Le conseil d'administration du 19 octobre 2016, compte tenu notamment :

- de la forte implication d'André Martinez dans la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de la Société ;
- de l'accroissement très significatif de la fréquence des instances de gouvernance, notamment du conseil d'administration et du comité stratégie et investissements, instances qu'il préside toutes deux ;
- et de la mise en place d'une nouvelle gouvernance élargie de la Société, plus en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef,

a, conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, décidé de porter la rémunération annuelle brute d'André Martinez, à 200 000 euros à effet du 19 octobre 2016 et à 240 000 euros à effet du 1^{er} janvier 2018.

Par ailleurs, André Martinez bénéficie :

- d'une voiture de fonction dans le cadre des règles définies par la Société ;
- des garanties générales de l'IPSEC en matière de prévoyance ainsi que des frais de soin de santé ;
- de la mise à disposition d'un chauffeur et d'une assistante.

3.1.6.4.2. Rémunération du Directeur général au 31 décembre 2016

Le conseil d'administration du 29 avril 2015, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 27 avril 2015, a décidé d'une rémunération annuelle brute de base d'Olivier Wigniolle pour 2015

à 400 000 euros au titre de ses fonctions de Directeur général et une part variable de 12,5 % maximum de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération fixe annuelle sur l'année 2016 reste inchangée.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 29 avril 2015 a fixé la part variable du Directeur général au titre de l'exercice 2016 à 50 000 euros, soit 12,5 % de la rémunération de base, sur la base d'objectifs précis, comprenant des objectifs financiers et des objectifs qualitatifs.

Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs financiers est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, soit 25 000 euros sur une base de 100 % du temps. Ces objectifs sont, pour 50 %, la rentabilité opérationnelle du groupe Icade en 2016 : évolution du cours d'Icade *a minima* comme l'indice EPRA Europe avec un encadrement linéaire (90-115 %) et il n'y aura pas de versement si l'atteinte est inférieure à 90 % (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) et ; pour 50 % l'évolution du cash-flow net courant du groupe Icade (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) selon les niveaux d'atteintes déterminés par le conseil mais non rendus publics pour des questions de confidentialité.

Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, soit 25 000 euros sur une base de 100 % du temps. Ces objectifs concernent, pour 50 %, la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) et, pour 50 %, l'accompagnement des projets 2016 dans des conditions de gouvernance et de dialogue social exemplaire (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros).

Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations du 3 février 2017, le conseil d'administration du 10 février 2017 a arrêté, au titre de l'exercice 2016, la part variable devant être versée au Directeur Général, soit 48 750 euros, représentant un taux d'atteinte globale de 97,5 % de l'ensemble de ses objectifs (quantitatifs et qualitatifs).

3.1.6.4.3. Indemnité de rupture du Directeur général

Le conseil d'administration réuni le 29 avril 2015 a décidé d'allouer au Directeur général une indemnité en cas de rupture de son mandat de Directeur général.

En conformité avec la décision du conseil d'administration du 19 mars 2015 et conformément aux recommandations du Code de référence, il est prévu, dans les termes et conditions du mandat de Directeur général, le principe d'une indemnité de rupture en cas de cessation du mandat de Directeur général de Monsieur Olivier Wigniolle dans les conditions décrites ci-après :

a. Fait générateur de la cessation du mandat

L'indemnité ne pourrait être versée qu'en cas de départ contraint de Monsieur Olivier Wigniolle en qualité de Directeur général lié à un changement de contrôle de la Société (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ou à un désaccord stratégique avec le conseil d'administration (le Départ Forcé).

Aucune indemnité ne serait due en cas de démission de Monsieur Olivier Wigniolle, de non-renouvellement de son mandat ou de faute grave ou lourde de sa part.

b. Montant de l'indemnité de rupture

Le montant de l'indemnité de rupture sera égal à 12 mois de la rémunération globale brute (part fixe et part variable) perçue par le Directeur général au cours des 12 derniers mois précédant la date de Départ Forcé.

c. Conditions du versement de l'indemnité de rupture

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le paiement de l'indemnité de rupture sera subordonné au respect de la condition de performance décrite ci-après.

En cas de Départ Forcé, Icade versera au Directeur général l'indemnité de rupture si le Dernier RNPG est supérieur ou égal au RNPG de la Période de Référence.

Pour les besoins de l'appréciation de la condition de performance :

- ❑ le RNPG signifie le résultat net part du Groupe tel que publié par une société dans ses comptes consolidés et après retraitement des plus-values de cession ;
- ❑ le Dernier RNPG signifie le dernier RNPG d'Icade connu au titre de l'exercice précédant la date de Départ Forcé ;
- ❑ le RNPG de la Période de Référence signifie la moyenne arithmétique des RNPG d'Icade au cours des deux derniers exercices précédant le Dernier RNPG.

3.1.6.4.4. Autres avantages au 31 décembre 2016

Olivier Wigniolle a bénéficié par ailleurs, en sa qualité de Directeur général d'Icade :

- ❑ d'un véhicule de fonction, attribué selon les règles définies au sein d'Icade ;
- ❑ d'un contrat d'assurance garantie chômage des mandataires sociaux souscrit par Icade, auprès de l'association GSC, avec une durée d'indemnisation maximale de 12 mois qui sera portée à 24 mois après un an d'affiliation.
La cotisation due est prise en charge en totalité par Icade. La cotisation payée par l'entreprise est considérée comme un supplément de rémunération (article 82 du CGI) et comme tel assujéti à l'impôt et aux charges sociales ;
- ❑ du régime général de prévoyance et frais soin de santé des garanties générales de l'IPSEC ;
- ❑ d'un régime de sur-complémentaire de prévoyance souscrit par la Caisse des dépôts auprès de la CNP Assurances. La Caisse des dépôts refacturera à Icade la quote-part des cotisations correspondant à l'assurance dont bénéficie Monsieur Olivier Wigniolle et ceci est considéré comme un supplément de rémunération assujéti à l'impôt et aux charges sociales.

Le Directeur général est soumis au régime de retraite obligatoire par répartition, composé du régime de retraite général de la Sécurité sociale ainsi que du régime complémentaire de retraite ARCO et AGIRC. Le Directeur général ne dispose pas d'autres régimes de retraite supplémentaires.

Le Directeur général ne perçoit pas de jetons de présence de la Société.

3.1.6.5. 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.

Au titre de cet exercice, aucun administrateur non dirigeant n'a reçu de rémunération exceptionnelle.

3.1.7. Publication des informations prévues par l'article L. 224-100-3 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.

3.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Icade est l'un des principaux acteurs des marchés immobiliers français et est soumise à des risques sectoriels et financiers généraux ainsi qu'à des risques spécifiques à ses activités opérationnelles.

La maîtrise de ces risques contribue à la performance de la stratégie du Groupe, notamment en termes de valorisation des actifs et de développement des opérations.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne d'Icade est en adéquation avec le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière de l'AMF :

- ❑ l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne est précisément définie. Les risques sont identifiés et hiérarchisés en termes de probabilité et d'impact au travers d'une cartographie et d'un référentiel associant les moyens de maîtrise et de contrôle ;
- ❑ l'efficacité du dispositif est régulièrement évaluée et des plans d'action mis en œuvre ;
- ❑ les résultats sont régulièrement présentés au comité d'audit.

3.2.1. Principes généraux du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

La gestion des risques permet aux dirigeants d'identifier les événements susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation et de maintenir ces risques à un niveau acceptable.

Le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- ❑ la conformité aux lois et règlements ;
- ❑ l'application des instructions et orientations fixées par la direction générale et le conseil d'administration ;
- ❑ le bon fonctionnement des processus internes de la Société ;
- ❑ la fiabilité de l'information financière.

Il contribue d'une façon générale à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne d'Icade couvre l'ensemble des activités du Groupe, de ses processus et de ses actifs.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés par la Société, le contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite des activités. Toutefois, il ne peut fournir de garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

3.2.2. Les acteurs du contrôle interne

3.2.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration s'assure, notamment grâce aux travaux du comité d'audit, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

3.2.2.2. La direction générale

La direction générale est directement responsable du système de contrôle interne. Le Directeur général s'assure de l'existence et de l'efficacité des contrôles au sein du Groupe. Il définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble de ses composantes.

Au sein du comité exécutif, réuni semestriellement en comité des risques, il suit :

- ❑ l'évolution semestrielle des cartographies de risques de l'ensemble des activités ;
- ❑ les évolutions des cadres de contrôles propres à chaque métier ;
- ❑ les conclusions des évaluations du dispositif de contrôle interne et les plans d'action.

3.2.2.3. La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne (Darci) assure le déploiement et le suivi du dispositif de maîtrise des risques, sous la responsabilité du Directeur général :

- ❑ elle assiste les collaborateurs et le management dans le recensement et la cotation des risques et formalise les cartographies de risques

propres à chaque activité en déclinant les moyens de maîtrise et points de contrôle afférents ;

- elle évalue régulièrement l'efficacité du dispositif au moyen de contrôles successifs réalisés par un réseau de contrôleurs internes métiers, piloté en central ;
- elle réalise des audits spécifiques selon un plan de contrôle validé annuellement par le comité d'audit ou à la demande de la direction générale.

3.2.2.4. Les collaborateurs du Groupe

Les collaborateurs du Groupe sont les acteurs majeurs de l'identification des risques liés à leur activité. Ils sont partie prenante, avec le management, dans la mise en place des procédures internes et des moyens de maîtrise les plus adaptés. Ils mettent en œuvre quotidiennement les points de contrôle prévus dans les procédures.

3.2.3. Organisation et pilotage du dispositif

3.2.3.1. L'organisation

L'organisation du Groupe repose sur un comité exécutif composé du Directeur général, des responsables des pôles métier (Promotion, Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Services) et des fonctions support (directions financière, ressources humaines, communication).

Chaque pôle dispose d'un organigramme ainsi que de délégations de pouvoirs formalisées définissant précisément les fonctions et missions principales ainsi que les responsabilités de chacun. Des fiches métier encadrent les attributions de l'ensemble des collaborateurs.

La gestion des risques et le contrôle interne opérationnels sont placés sous la responsabilité des responsables de pôle, membres du comité exécutif, assistés chacun :

- d'un contrôleur interne chargé de l'actualisation des cartographies de risques, de l'évaluation périodique de l'efficacité du contrôle interne (contrôles de deuxième niveau) et de la tenue de la base incidents ;
- d'un référent responsable de la mise à jour des délégations de pouvoirs et des procédures internes ainsi que de la mise en œuvre des plans d'action.

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne supervise fonctionnellement et coordonne les travaux de ce réseau de contrôleurs et mainteneurs.

En 2016, ce dispositif a fait l'objet d'un diagnostic indépendant à l'issue duquel l'organisation et le fonctionnement du réseau ont été rendus plus transversaux et son pilotage fonctionnel a été renforcé à effet de 2017.

3.2.3.2. La circulation de l'information dans l'entreprise

L'ensemble des informations liées au contrôle interne (organigrammes, délégations de pouvoir, procédures...) sont, suivant les fonctions et habilitations, à disposition des collaborateurs.

Des comités de fonctionnement placés sous l'autorité du Directeur général ou des membres du comité exécutif encadrent l'ensemble des activités du Groupe, facilitant ainsi la diffusion d'informations pertinentes et fiables auprès des responsables, notamment :

- comité exécutif (une fois par semaine) ;
- comités de direction de pôle (une ou deux fois par mois) ;
- comité de coordination (quatre fois par an) ;
- comité d'engagement Groupe (deux fois par mois) ;
- comités d'engagement de pôle (une ou deux fois par mois) ;
- comité financier (risques, taux, trésorerie, financement, CRTTF) (deux fois par trimestre) ;
- comité de gestion des risques Groupe (deux fois par an).

À ces comités s'ajoutent un certain nombre de comités « métier » spécialisés.

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est présente au comité de coordination, ainsi qu'aux comités d'engagement Groupe et comité financier (CRTTF). Elle anime par ailleurs le comité des risques Groupe.

3.2.3.3. Le référentiel de gestion des risques

La gestion des risques est basée sur un référentiel qui recense et analyse les principaux risques identifiables au regard des objectifs du Groupe puis s'assure de l'existence de procédures et de contrôles permettant d'en limiter la probabilité de survenance et l'impact à un niveau acceptable pour l'entreprise.

Ce référentiel permet d'établir la cartographie des risques résiduels de l'entreprise utilisée par le management à des fins de reporting et afin de prioriser les plans d'action éventuellement nécessaires.

L'ensemble est suivi dans un logiciel spécialisé qui permet aux contrôleurs internes d'évaluer les moyens de maîtrise et de définir et suivre les plans d'action.

3.2.4. Environnement de contrôle spécifique à l'information comptable et financière

L'environnement de contrôle interne relatif à la production de l'information financière fait l'objet d'une attention particulière.

3.2.4.1. L'organisation comptable et financière

L'organisation des équipes comptables du Groupe est principalement caractérisée par :

- l'utilisation d'un référentiel et de méthodes comptables communs à l'ensemble des entités du Groupe qui assure l'homogénéité des traitements et la normalisation des formats de restitution ;
- la centralisation, au siège, des tâches de consolidation de l'ensemble des entités du Groupe (consolidation directe sans palier) et de la tenue de comptabilité des entités des pôles Foncière et Services ; les entités du pôle Promotion disposant d'un personnel comptable autonome ;
- l'automatisation des tâches récurrentes comme la facturation ou les achats, qui participe à la fiabilité des traitements et permet une gestion budgétaire en temps réel.

3.2.4.2. Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier repose principalement sur des outils informatiques intégrés, adaptés aux activités du Groupe et maintenus par une équipe informatique interne.

La comptabilité de toutes les entités consolidées repose sur un système unique et un référentiel partagé. Cet ERP, qui établit les comptabilités en normes locales et en IFRS, présente toutes les caractéristiques nécessaires en termes de traçabilité, de fiabilité et de sécurité des données et des traitements. Il constitue également la base des analyses réalisées par le contrôle de gestion. Cette application est intégrée aux logiciels « métier » utilisés notamment pour la gestion immobilière, le suivi des opérations de promotion immobilière et la trésorerie.

L'ensemble du système d'information comptable et financier est inclus dans le périmètre de sauvegarde et de reprise d'activité (PRA).

3.2.4.3. Processus d'arrêté des comptes

La production de l'information financière est un processus formalisé qui vise la circulation et le traitement de l'information.

- Les procédures d'arrêté de comptes prévoient explicitement, pour chacun des processus opérationnels et financiers, les acteurs, les calendriers et le support de l'information.
- Les principes et méthodes comptables, les traitements et plans de comptes sont formalisés et assurent un traitement homogène de l'information au sein du Groupe.

3.2.4.4. L'activité de contrôle

Les procédures de contrôle interne visent à assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des enregistrements comptables ainsi que la pertinence de l'information produite :

- L'intégrité de la chaîne de production de l'information est assurée par des contrôles d'interface et de cohérence des données interfacées avec les systèmes amont.
- Les opérations particulières font l'objet d'une documentation spécifique assurant la justification et la traçabilité des traitements comptables associés.
- Une analyse budgétaire détaillée, réalisée par le contrôle de gestion, justifie les écarts constatés par rapport aux prévisions et conforte la pertinence de l'information financière produite.

L'information comptable et financière fait par ailleurs l'objet d'un audit externe de la part des commissaires aux comptes dont les travaux et conclusions sont présentés au comité d'audit préalablement à l'arrêté des comptes par le conseil d'administration.

3.2.4.5. La communication financière

La communication financière est placée sous l'autorité directe du membre du Comex en charge des finances.

La publication des communications légales périodiques (trimestrielle, semestrielle et annuelle) est réalisée par communiqué de presse selon une procédure et un calendrier formalisés, après validation.

Les états financiers semestriels et annuels sont portés à la connaissance du public après avoir été formellement arrêtés par le conseil d'administration.

3.2.5. Principaux risques couverts par le contrôle interne

Les principaux facteurs de risques auxquels sont exposées les activités d'Icade sont détaillés dans le rapport de gestion. Il s'agit principalement des risques suivants :

3.2.5.1. Risques sectoriels immobiliers

Icade, comme l'ensemble des intervenants sur les marchés immobiliers de l'accession, de l'investissement locatif et des services, est soumis à des risques de :

- fluctuation de la valeur des immeubles et des terrains de son portefeuille ou encore de ceux qu'elle serait amenée à acheter ou céder dans le cadre de son plan d'investissement ;
- fluctuation des loyers facturés au titre de ses baux du fait de la variation des valeurs locatives de marchés ou de l'indexation des loyers ;
- concurrence.

Face à ces risques, Icade bénéficie d'un portefeuille immobilier diversifié et investit sur les secteurs géographiques les plus dynamiques du Grand Paris et des métropoles régionales. Elle le détient et le comptabilise dans une optique de long terme.

Son risque locatif est très atomisé et lissé dans le temps du fait des échéances de ses baux.

3.2.5.2. Risques financiers

Finançant partiellement son développement par recours à l'endettement, le Groupe est soumis au risque de liquidité et de coût de son endettement ainsi qu'à un risque de contrepartie.

Ces risques sont gérés prospectivement à moyen terme en veillant particulièrement à la diversification des sources de financement, au lissage dans le temps des échéances et à la couverture du risque de hausse des taux d'intérêt.

3.2.5.3. Risques opérationnels

Dans la conduite opérationnelle de ses activités, Icade est plus particulièrement sensible aux risques :

- de vacance du patrimoine locatif en raison d'une inadaptation du produit au marché ;
- de développement ou de promotion, qui recouvre les aléas techniques et financiers susceptibles de freiner le développement ou la rentabilité de ses opérations ;
- d'atteinte à la santé et la sécurité des personnes ;
- de sinistre majeur affectant le patrimoine.

Opérateur immobilier intégré, Icade dispose en interne de l'ensemble des compétences et expériences nécessaires au développement et à la gestion d'opérations en phase avec leur marché. Ses actifs font l'objet d'un entretien et d'une mise à niveau permanents pour rester sûrs et attractifs dans le temps.

Le Groupe est par ailleurs exposé aux risques de présentation inadéquate des comptes ou de défaillance des systèmes d'information.

3.2.5.4. Risques juridiques et fiscaux

Parmi les spécificités juridiques et fiscales d'Icade figurent sa structure actionnariale et son régime fiscal de SIIC.

3.2.6. Travaux et évaluation de la maîtrise des risques en 2016

3.2.6.1. Évaluation de la maîtrise des risques

La gestion opérationnelle de ces risques est assurée par les différents pôles métier et appréhendée au travers de cartographies des risques résiduels réalisées selon deux approches complémentaires et indépendantes :

- une approche *Top-down* : les risques majeurs de l'entreprise sont déclarés et cotés semestriellement par les membres du Comex. Un débat suivi d'un vote en comité des risques permet le classement d'un « Top 10 » des risques majeurs. Une valorisation de leur impact est effectuée par le *Risk Management* (depuis 2016) et rapprochée des provisions et des budgets ;
- une approche *Bottom-up* : les risques détaillés sont déclarés semestriellement par les responsables d'unités opérationnelles et fonctionnelles. Aux différentes situations de danger identifiées sont associés des moyens de maîtrise destinés à en réduire la survenance ou l'impact (procédures internes, points de contrôle spécifiques...). La cotation du risque net, après prise en compte des moyens de maîtrise, résulte de la combinaison de l'estimation de la probabilité de survenance du danger et de son impact.

Le *Risk Management* rend compte de la cohérence des approches en comité des risques (Comex) semestriel.

Une restitution semestrielle est faite au comité d'audit.

En 2016, les risques majeurs ont fait l'objet pour la première fois d'une valorisation et d'un rapprochement avec la cartographie des risques détaillés. La cartographie des risques détaillés a quant à elle fait l'objet d'un travail de refonte destiné à uniformiser l'approche au niveau de l'entreprise intégrée et à mieux appréhender les risques transversaux.

À fin 2016, environ 200 dangers sont cartographiés et leur probabilité de survenance ou leur impact sont encadrés par environ 300 points de contrôle :

- 48 % des risques apparaissent totalement maîtrisés ;
- 46 % conservent un impact potentiellement sérieux sur l'activité et les résultats ;
- 6 % restent forts malgré les moyens de maîtrise.

La mise en œuvre réelle de ces moyens de maîtrise fait l'objet d'une évaluation semestrielle formalisée et documentée (campagne de contrôles de deuxième niveau) par le réseau de contrôleurs internes d'Icade, piloté par la Darci. Les résultats en sont présentés au comité des risques ainsi qu'au comité d'audit.

Les conditions de réalisation de ces contrôles ainsi que les conclusions apportées font l'objet d'une revue annuelle (contrôle de troisième niveau) de la part de l'équipe d'audit interne d'Icade, indépendante du contrôle interne bien que rattachée à la Darci.

3.2.6.2. Audits spécifiques

Indépendamment des campagnes de contrôles visant à s'assurer de la mise en œuvre adéquate des procédures et des moyens de maîtrise des risques, l'équipe d'audit interne d'Icade a réalisé neuf missions d'audit en 2016, essentiellement dans le cadre du plan d'audit arrêté par le comité d'audit.

Ces travaux font ressortir un niveau de maîtrise satisfaisant des processus et des opérations par les équipes qui en ont la charge. Les problématiques de contrôle interne sont intégrées à tous les niveaux de l'entreprise.

Il ressort toutefois de façon transversale que les organisations n'ont pas toujours suivi l'évolution des activités opérationnelles et nécessiteraient un travail de réflexion, voire d'harmonisation. Par ailleurs, la gestion documentaire et les procédures internes pourraient être renforcées dans certains domaines.

Au total, 38 recommandations ont été formulées par la Darci, dont neuf sont prioritaires.

Les commissaires aux comptes ont par ailleurs réalisé certaines missions sur le contrôle interne dans le cadre de leur mission de certification des comptes 2016.

3.2.7. Risques financiers liés aux effets du changement climatique sur l'activité

Pour rendre compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire, Icade s'appuie sur les recommandations, publiées en décembre 2016, du groupe de travail Transparence Financière Climat (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures* – TFCFD), constitué à l'initiative du G20 et du Conseil de stabilité financière (FSB).

3.2.7.1. Gouvernance des risques et opportunités liés au changement climatique

La prise en compte des risques et opportunités liés au changement climatique s'organise autour :

- de la gouvernance de la stratégie RSE d'Icade ;
- du dispositif de gestion des risques.

Ces deux organisations sont supervisées par une même instance directement rattachée au conseil d'administration : le comité d'audit, des risques et du développement durable (CARDD). Ce comité s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et veille au respect des engagements RSE dont ceux liés à la stratégie bas carbone pour limiter les risques financiers.

Les rôles spécifiques de chacune de ces organisations dans la prise en compte des enjeux climat sont détaillés ci-dessous.

Gouvernance RSE

Outre le CARDD, la gouvernance RSE s'appuie sur trois instances principales : le comité d'orientation stratégique, le comité exécutif et le comité RSE.

Le comité d'orientation stratégique (COS) RSE, composé de parties prenantes externes, des membres du comité exécutif et du Président du conseil d'administration, a pour vocation de nourrir et d'orienter la stratégie RSE d'Icade. Parmi les 13 membres externes du COS RSE, deux sont des experts du climat.

Le comité exécutif définit la stratégie RSE d'Icade et sa politique bas carbone. Il s'appuie sur les recommandations du CARDD, du COS RSE et du comité RSE. Ce dernier, composé des représentants des métiers et des fonctions support, détecte les risques et opportunités liés au changement climatique qu'il partage avec le comité exécutif.

Icade a mené en 2015 une revue approfondie de sa stratégie RSE. Pour cela, le comité exécutif s'est appuyé sur les différentes instances décrites ci-dessus ainsi que sur les résultats d'une analyse de matérialité conduite auprès de ses parties prenantes ainsi que d'une enquête menée auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. À l'issue de cette revue, la performance énergie-carbone est ressortie comme la première priorité parmi tous les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux et l'adaptation au changement climatique a été considérée comme un enjeu d'une importance significative. De nouveaux engagements RSE, qui intègrent les risques et opportunités liés aux effets du changement climatique, sont pris en compte dans le cadre de la nouvelle stratégie d'Icade annoncée en novembre 2015. Ils ont été traduits sous la forme d'objectifs chiffrés, dont la progression est mesurée, pilotée et communiquée régulièrement.

Dispositif de gestion des risques

La gestion des risques repose sur un dispositif de contrôle interne et s'appuie sur une cartographie des risques révisée régulièrement, telle que décrite en 3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3.

À fin 2016, près de 200 risques ont été identifiés dans la cartographie des risques, dont 25 % relèvent de la RSE et 5 % sont directement liés au changement climatique.

3.2.7.2. Stratégie d'atténuation et d'adaptation aux effets du changement climatique

Par sa politique de développement durable, initiée en 2008, Icade montre qu'elle a pris pleinement conscience de la nécessité de prendre en compte les risques et opportunités liés aux effets du changement climatique sur ses activités. Icade considère la RSE comme un levier de gestion de ses risques et comme source d'opportunité de création de valeur pour ses activités.

Les principaux risques et opportunités liés au changement climatique, identifiés par Icade comme significatifs, sont inscrits dans sa stratégie RSE. Ces risques et opportunités, leur gestion et leur impact financier potentiel sont décrits ci-après :

- Risques réglementaires : les risques de non-conformité avec les nouvelles réglementations (réglementation thermique, loi de transition énergétique, loi sur la stratégie nationale bas carbone, loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, etc.) ont conduit Icade à anticiper les contraintes réglementaires et les attentes des consommateurs. Icade organise une veille active et participe à des groupes de travail de place sur le sujet climat. Elle s'appuie sur des experts et conseils pour intégrer les évolutions réglementaires à ses activités. Pionnière dans l'établissement et l'adoption des meilleurs standards de certification et de labellisation favorisant une économie plus sobre en carbone et en ressources, Icade innove et adapte ses produits (bâtiments à énergie positive, immeubles réversibles, par exemple) et services (solutions de mobilité durable, solutions de gestion optimisée de la consommation en énergie, etc.) en intégrant de nouvelles technologies et solutions plus respectueuses de l'environnement. Toutes ces actions concourent à rendre les actifs plus attractifs, renforcent leur valeur commerciale (par exemple au travers d'incitations fiscales), tout en contribuant au bien-être des usagers et à réduire l'empreinte environnementale d'Icade au regard du changement climatique.
- Risques de réputation en cas de mise en cause de la responsabilité d'Icade sur le plan juridique ou de manquements à l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Icade assure le respect de ses engagements au travers d'une gouvernance dédiée et d'un pilotage régulier. Icade communique régulièrement sur ses actions en matière de RSE et de climat auprès de ses parties prenantes au travers de différents supports : rapport RSE, site internet, comités dédiés, participation à des conférences, articles de presse... Icade entretient également un dialogue régulier avec les agences de notation extra-financière et a fortement progressé dans

leurs classements en 2016. Icade a notamment intégré la « A-list » du CDP (*Climate Disclosure Project*) en 2016, qui récompense les sociétés leaders sur la prise en compte des enjeux climatiques. Ce positionnement permet de renforcer la confiance des investisseurs, des partenaires et des collaborateurs et offrent de nouvelles opportunités de croissance.

- Risques technologiques liés au remplacement d'équipements énergivores par des équipements plus économes et performants sur le plan énergétique ainsi que l'installation d'équipements limitant les émissions de gaz à effet de serre (stations Vélib', bornes de recharge pour véhicules électriques, par exemple). Ces risques sont autant d'opportunités pour Icade d'optimiser ses ressources, réduire sa consommation en énergie et ses émissions de carbone. Icade dispose d'un plan de travaux de rénovation et de remplacement qui identifie les actions et actifs prioritaires. Dans le cadre de ses engagements RSE, Icade installe des chaudières à haut rendement et procède à l'installation systématique d'éclairage par LED. Icade s'engage également à équiper la totalité des bureaux et Parcs en bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici 2018 et déploiera en 2017 des navettes de bus 100 % électriques sur trois Parcs (représentant deux tiers des surfaces des Parcs). Ces actions permettent d'adapter les actifs, de maintenir leur valeur commerciale et de maîtriser les hausses de CAPEX et les coûts d'exploitation. Elles permettent également aux locataires de maîtriser leurs charges énergétiques en leur offrant un meilleur confort.
- Risques et opportunités liés au marché, notamment en matière de fluctuation des prix de l'énergie ou de hausses de consommation en énergie pour rafraîchir les bâtiments sous l'effet de vagues de chaleur. Pour Icade, la maîtrise des risques passe par la diversification du mix énergétique avec des énergies renouvelables, l'organisation d'achats groupés d'énergie pour le compte des locataires et par l'accompagnement des locataires au travers de comités dédiés (les comités « bail vert »). Ces actions réduisent les charges des occupants et renforcent l'attractivité des actifs d'Icade. De plus, Icade intègre les principes de l'économie circulaire et innove pour la construction durable (matériaux biosourcés, constructions bois, analyse du cycle de vie, biodiversité, etc.), qui ont également des impacts indirects sur le changement climatique. La prise en compte des effets du changement climatique est également une opportunité de partenariats avec la Caisse des dépôts et ses filiales, les universités, les start-up et les industriels pour développer de nouvelles solutions pour ses clients. Par exemple, un programme de recherche sur les toitures végétalisées nouvelle génération avec l'Université Pierre et Marie Curie, une expérimentation sur les véhicules électriques autonomes avec Transdev, une solution de pilotage intelligent des déchets avec la start-up Trinov.

- Risques physiques liés aux dommages subis par les actifs et les équipements sous l'effet d'événements climatiques. Les risques naturels sont pris en compte par tous les pôles d'activité d'Icade à la fois dans les phases de construction, d'acquisition et de gestion du patrimoine dans le respect des exigences réglementaires. Icade dispose en outre d'une cartographie des actifs exposés aux risques naturels d'inondation et de remontées de nappe d'eau. Les équipes de la direction de la sécurité et celles de la gestion technique (*Property Management*) mettent en place des procédures de sécurité adaptées pour chaque actif sur la base de cette cartographie. Les risques liés aux inondations sont également couverts par les polices d'assurance. En 2016, Icade a mandaté le cabinet Carbone 4, expert du climat, pour réaliser une étude prospective sur les risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire. La cartographie des risques réalisée identifie quatre aléas climatiques auxquels les actifs d'Icade sont plus particulièrement exposés : les vagues de chaleur, la sécheresse, l'augmentation des températures moyennes et les inondations (bien qu'aucun bâtiment n'ait été endommagé par les crues exceptionnelles de 2016). Les principaux dommages potentiels concernent la dégradation des matériaux, comme la fissuration des bétons sous l'effet de vagues de chaleur, la fragilisation des structures en brique ou encore la détérioration des enduits et revêtements suite à des inondations. Cette étude devrait être approfondie en 2017 pour permettre à Icade d'affiner cette analyse de risques en vue de mettre au point un plan d'action pour adapter ses actifs les plus exposés aux aléas climatiques. En outre, Icade adhère au programme Nature 2050 d'adaptation des territoires au changement climatique. Développé à la suite de la COP21 en partenariat avec CDC Biodiversité, l'organisation non gouvernementale *World Wild Fund*, l'association France Nature Environnement, la Ligue de protection des oiseaux et le Muséum national d'histoire naturelle, ce programme a pour vocation de restaurer et d'adapter les territoires au changement climatique. Dans le cadre du contrat de performance Biodiversité, Icade a d'ailleurs anticipé l'adaptation de ses Parcs à certains aléas liés au changement climatique. Pour lutter contre les îlots de chaleur, Icade a sélectionné, pour les Parcs du nord de Paris, les plantes les mieux adaptées au climat et capables de rafraîchir l'environnement en cas de pics de chaleur. L'ensemble de ces actions contribue à maintenir l'attractivité et la valeur des actifs les plus vulnérables à ces aléas climatiques.

Fait à Paris, le 10 février 2017
Le Président du conseil d'administration

4. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Icade SA

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Icade SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▣ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ▣ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▣ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ▣ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▣ déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 7 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Baptiste Deschryver

Mazars

Gilles Rainaut

5. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

5.1. Politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés dans le rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne.

Le conseil d'administration du 29 avril 2015, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de fixer la rémunération annuelle brute d'André Martinez pour 2015 à 150 000 euros, au titre de sa fonction de Président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration du 19 octobre 2016, compte tenu notamment :

- de la forte implication d'André Martinez dans la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de la Société ;
- de l'accroissement très significatif de la fréquence des instances de gouvernance, notamment du conseil d'administration et du comité stratégie et investissements, instances qu'il préside toutes deux ;
- et de la mise en place d'une nouvelle gouvernance élargie de la Société, plus en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef,

a, conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, décidé de porter la rémunération annuelle brute d'André Martinez, à 200 000 euros à effet du 19 octobre 2016 et à 240 000 euros à effet du 1^{er} janvier 2018.

Le conseil d'administration du 29 avril 2015, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 27 avril 2015, a décidé d'une rémunération annuelle brute de base d'Olivier Wigniolle pour 2015 à 400 000 euros au titre de ses fonctions de Directeur général et une part variable de 12,5 % au maximum de sa rémunération fixe annuelle.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 29 avril 2015 a fixé la part variable du Directeur général au titre de l'exercice 2015 à 50 000 euros, sur la base d'objectifs précis, comprenant des objectifs financiers et des objectifs qualitatifs.

Le conseil d'administration du 22 février 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, rappelle que M. Olivier Wigniolle a rejoint Icade le 29 avril 2015 et que le montant de la part variable 2016 est calculé en année pleine, puis proratisé en fonction de la présence, soit 8 mois sur 12.

La part de rémunération variable liée aux indicateurs économiques (EBO et CFNC) est de 50 % de l'enjeu total de la prime – soit 25 000 euros – le solde étant fonction de critères qualitatifs (définir une vision stratégique et mobiliser les équipes).

Compte tenu des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2016, l'application des règles de calcul susvisées amène à arrêter la rémunération variable du Directeur général de la manière suivante :

Les Indicateurs économiques :

- La rentabilité de EBO/CA correspondant à 25 % de la part variable est atteint à 100 % de la part variable, soit 12 500 euros (avec application *prorata temporis*).

- L'évolution du cash-flow net courant Icade correspondant à 25 % de la part variable est atteint à 76,2 %, soit 9 525 euros (avec application *prorata temporis*).

Les objectifs qualitatifs :

- Une vision stratégique renouvelée pour mise en œuvre correspondant à 25 % de la part variable est atteinte à 100 %, soit 12 500 euros (avec application *prorata temporis*).
- Mobiliser les équipes de direction d'Icade et les salariés sur la performance et une vision stratégique renouvelée correspondant à 25 % de la part variable est atteint à 100 %, soit 12 500 euros (avec application *prorata temporis*).

Le conseil d'administration du 22 février 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations valide que le variable *prorata temporis* du Directeur général au titre de 2015 soit arrêtable à 31 350 euros.

Le conseil d'administration du 22 février 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, détermine les objectifs 2016, en maintenant la répartition 50/50 entre objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Critères quantitatifs :

- 1^{er} critère quantitatif : évolution du cash-flow net courant du groupe Icade (25 % de la part variable). Le montant de prime liée à ce critère est plafonné à 12 500 euros.
- 2^e critère quantitatif : évolution du cours d'Icade (25 % de la part variable) *a minima* comme l'indice EPRA Europe avec un encadrement linéaire dans une grille d'atteinte de 90 % à 115 %. Le montant de prime liée à ce critère est plafonné à 12 500 euros.

Critères qualitatifs :

- Mettre en œuvre les nouvelles orientations stratégiques (25 % du variable) soit 12 500 euros, notamment la cession des Parcs périphériques, le développement de synergies entre la Promotion et la Foncière et la réalisation de la cession du pôle Services dans des conditions économiques et sociales satisfaisantes.
- Accompagner les projets 2016 (25 % du variable, soit 12 500 euros) dans des conditions de gouvernance et de dialogue social exemplaires.

La rémunération fixe annuelle sur l'année 2016 reste inchangée.

Le versement de cette part variable est différé en 2017 au jour du constat par le conseil d'administration de l'atteinte des objectifs fixés et de l'approbation de l'assemblée générale.

5.2. Rémunération individuelle et détaillée des mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous reprend les rémunérations et les avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux (y compris les jetons de présence) au cours de 2015 et de 2016.

Le Président et le Directeur général ne sont pas titulaires d'un contrat de travail avec Icade. Ils sont rémunérés au titre de leurs mandats sociaux, dans les conditions fixées par le conseil d'administration.

Au 31 décembre 2016, les membres du conseil d'administration détiennent chacun au moins une action de la Société conformément aux dispositions légales.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

(en milliers d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2016
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	MARTINEZ André, Président	WIGNIOLLE Olivier, Directeur général	MARTINEZ André, Président	WIGNIOLLE Olivier, Directeur général
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	102,9	331,9	163,6	487,6
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) ^(a)	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	102,9	331,9	163,6	487,6

(a) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

(en milliers d'euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montant versés	Montants dus	Montant versés
MARTINEZ André, Président				
Rémunération fixe	101,2	101,2	160,1	160,1
Rémunération variable annuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	0,0	0,0	0,0	0,0
Avantages en nature voiture	1,7	1,7	3,4	3,4
TOTAL	102,9	102,9	163,50	163,50

(en milliers d'euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montant versés	Montants dus	Montant versés
WIGNIOLLE Olivier, Directeur général				
Rémunération fixe	269,8	269,8	400,0	400,0
Rémunération variable annuelle	50,0	31,4	50,0	48,75 ^(a)
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	0,0	0,0	0,0	0,0
Avantages en nature	12,1	12,1	37,6	37,6
TOTAL	331,9	281,9	487,6	437,6

(a) Montant à verser fin mars 2017.

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 3 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

(en milliers d'euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2015 au titre de 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2016 au titre de 2015
Mandataires sociaux non dirigeants		
CAISSE DES DÉPÔTS		
Jetons de présence	50,7	113,3
Autres rémunérations	0,0	0,0
BOUVIER CHRISTIAN		
Jetons de présence	16,5	4,5
Autres rémunérations	0,0	0,0
DAUBIGNARD CÉCILE		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
DONNET ÉRIC		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
FAUGÈRE JEAN-PAUL		
Jetons de présence	12,0	30,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
GILLY NATHALIE		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
GRIVET JÉRÔME		
Jetons de présence	7,5	19,5
Autres rémunérations	0,0	0,0
LAMBERT MARIE-CHRISTINE		
Jetons de présence	12,2	24,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
MAES BENOÎT		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
MAREUSE OLIVIER		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
SCEMAMA CÉLINE		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
SENMARTIN CÉLINE		
Jetons de présence		0,0
Autres rémunérations		0,0
SILVENT FRANCK		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
TESSIER NATHALIE		
Jetons de présence	0,0	0,0
Autres rémunérations	0,0	0,0
PREDICA (J. GRIVET)		
Jetons de présence	1,5	
Autres rémunérations	0,0	
FAURE JARROSSON BENOÎT		
Jetons de présence	6,2	
Autres rémunérations	0,0	
QUINET ALAIN		
Jetons de présence	4,5	
Autres rémunérations	0,0	
TOTAL	111,1	191,3

TABLEAU DE SYNTHÈSE RELATIF AUX AVANTAGES (NOTIONS DE CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE, INDEMNITÉS OU AVANTAGES DÛS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DÛS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE)
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants mandataires sociaux								
MARTINEZ André Président Date début de mandat : 29/04/2015 Date fin de mandat : Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		X		X			X	X
WIGNIOLLE Olivier Directeur général Date début de mandat : 29/04/2015 Date fin de mandat : Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		X		X	X			X

5.3. Indemnités, engagements de retraite et autres avantages

5.3.1. Engagements et avantages au bénéfice de M. Olivier Wigniolle au 31 décembre 2016

Par délibération en date du 29 avril 2015, le conseil d'administration d'Icade s'est engagé envers Olivier Wigniolle à lui verser une indemnité de rupture en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ou à un désaccord stratégique avec le conseil d'administration.

Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité sera subordonnée au respect des conditions liées aux performances du bénéficiaire en termes de création de valeur constatée au niveau d'Icade selon les modalités précisées ci-après.

La référence au RNPG faite ci-dessous s'entend après retraitement des plus-values de cession.

5.3.1.1. Détermination de l'évolution du RNPG

L'évolution du RNPG sera appréciée à l'aune de la comparaison entre, d'une part, le dernier RNPG connu durant l'année civile précédant la date de révocation d'Olivier Wigniolle (ci-après « le Dernier RNPG ») et d'autre part la moyenne des RNPG des deux années civiles précédant le Dernier RNPG (ci-après « le RNPG de la Période de Référence »).

Si ce Dernier RNPG est supérieur ou égal au RNPG de la Période de Référence, l'indemnité est due.

5.3.1.2. Prise en compte de l'évolution tendancielle du marché

Cette indemnité de rupture sera égale à 12 mois de la rémunération globale brute (parts fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date du Départ Forcé.

Par ces mêmes délibérations, le conseil d'administration d'Icade du 29 avril 2015 a autorisé la souscription par Icade, au profit d'Olivier Wigniolle d'une assurance chômage auprès de l'association Garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC). Pour l'année 2016, le montant des cotisations s'élève à 34 210,56 euros.

Le conseil d'administration d'Icade du 29 avril 2015 a également décidé d'attribuer à Olivier Wigniolle un véhicule de fonction dans les règles définies au sein d'Icade.

Le conseil d'administration d'Icade du 29 avril 2015 a validé l'attribution à Olivier Wigniolle d'un régime de sur-complémentaire de prévoyance souscrit par la Caisse des dépôts auprès de CNP Assurances. La Caisse des dépôts refacturera à Icade la quote-part des cotisations correspondant à l'assurance dont bénéficie Monsieur Olivier Wigniolle et ceci est considéré comme un supplément de rémunération assujéti à l'impôt et aux charges sociales.

5.3.2. Engagements et avantages au bénéfice des autres mandataires sociaux

Au 31 décembre 2016, aucune indemnité n'est prévue au bénéfice des autres mandataires sociaux d'Icade en cas de cessation de leur mandat au sein de la Société.

À cette même date, Icade n'a pris aucun engagement de pensions de retraite et assimilé au bénéfice de ses mandataires sociaux. De même, aucun mandataire social ne bénéficie au sein d'Icade d'un régime de retraite sur-complémentaire.

À la date du présent document, Icade n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux. Il n'existe aucune convention conclue entre les membres du conseil d'administration et Icade ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

5.4. Options de souscription d'actions et d'actions gratuites attribuées durant l'exercice au mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Aucune option de souscription ou action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux sur l'année 2016.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

RÉFÉRENCE AU TABLEAU 4 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
O. WIGNIOLLE	N° : N/A Date :	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A. MARTINEZ	N° : N/A Date :	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL						

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

RÉFÉRENCE AU TABLEAU 5 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
O. WIGNIOLLE	N° : N/A Date :	N/A	N/A
A. MARTINEZ	N° : N/A Date :	N/A	N/A
TOTAL			

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

RÉFÉRENCE AU TABLEAU 6 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
O. WIGNIOLLE	N° : N/A Date :	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A. MARTINEZ	N° : N/A Date :	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL						

RÉFÉRENCE AU TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
O. WIGNIOLLE	N° : N/A Date :	N/A	N/A
A. MARTINEZ	N° : N/A Date :	N/A	N/A
TOTAL			

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 8 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Date d'assemblée	N/A
Date du conseil d'administration	N/A
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	
Point de départ d'exercice des options	N/A
Date d'expiration	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en €)	N/A
Modalités d'exercice	N/A
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	N/A
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	N/A

RÉFÉRENCE AU TABLEAU 9 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 1-2-2008	Plan 1-2011
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	0,0	0,0	0	0
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	0,0	0,0	0	0

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS
INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT
RÉFÉRENCE AU TABLEAU 10 DES RECOMMANDATIONS AMF 2012-02

Date d'assemblée	Plan 1-2016 AG 23 mai 2016	Plan 2-2016 AG 23 mai 2016
Date du conseil d'administration	19/10/2016	19/10/2016
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont le nombre attribué à :		
<i>André MARTINEZ</i>	-	-
<i>Olivier WIGNIOLLE</i>	-	-
Date d'acquisition des actions	07/11/2018	07/11/2018
Date de fin de période de conservation	07/11/2019	07/11/2020
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-

6. Autres informations

6.1. Prêts et garanties accordés en faveur des membres des organes de gouvernance ou de direction

Néant.

6.2. Conflits d'intérêts – Condamnation pour fraude

À la date d'établissement du présent document et à la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et/ou des membres de la direction générale ;
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et/ou des membres de la direction générale ;
- aucun des membres du conseil d'administration et aucun des membres de la direction générale n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et de l'un des membres de la direction générale ; aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Conformément au règlement intérieur, les membres du conseil d'administration doivent informer le Président du conseil d'administration et le Président du comité des nominations et des rémunérations de tout

conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstenir de voter la délibération correspondante.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance du Président du conseil d'administration et du Président du comité des nominations et des rémunérations. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'un quelconque des membres du conseil d'administration ou de la direction générale et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

6.3. Prévention des délits d'initié/ Déontologie boursière

Les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. De plus, les dirigeants s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- pour chaque trimestre civil, pendant 15 jours calendaires avant la publication du chiffre d'affaires consolidé de la Société devant intervenir au cours du trimestre considéré ;
- pour chaque semestre civil, pendant 30 jours calendaires avant la publication des comptes consolidés annuels ou semestriels de la Société devant intervenir au cours du semestre considéré ;
- pendant la période comprise entre la date à laquelle Icade a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence significative sur le cours des titres et la date à laquelle cette information est rendue publique.

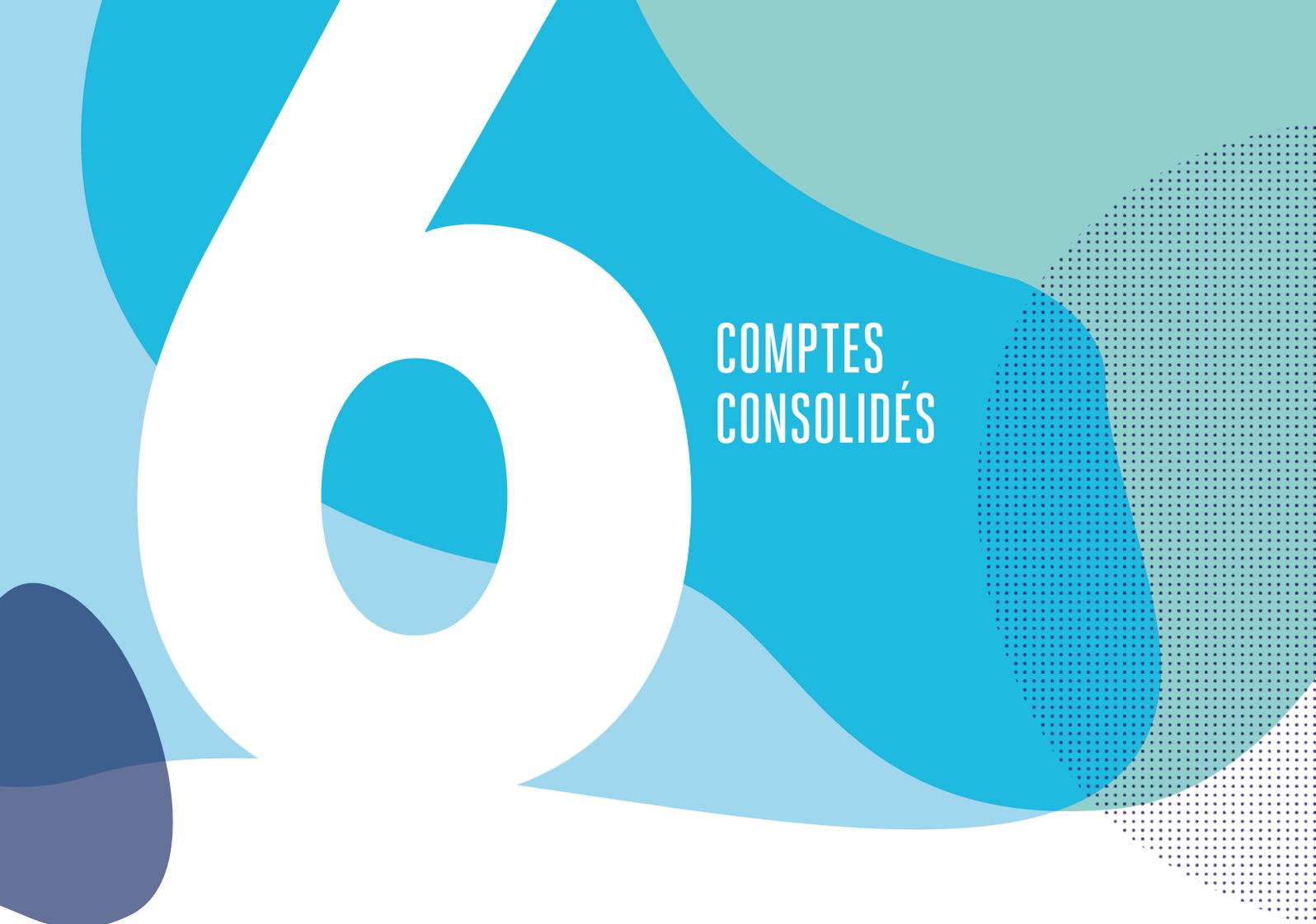
Cette interdiction d'intervention a été étendue aux collaborateurs en position d'initié permanent. Enfin, des collaborateurs peuvent être identifiés en tant qu'initiés occasionnels et tenus ponctuellement à la même interdiction pour les périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre d'Icade.

Les modalités pratiques d'application sont définies dans une note de procédure interne, régulièrement actualisée par la fonction Déontologie d'Icade.

6.4. Opérations sur titres réalisées par les membres des organes de gouvernance et de direction

Au titre de l'exercice 2016, les opérations sur titres suivantes ont été réalisées par les membres des organes de direction :

Déclarant	Date	Opération	Prix unitaire (en €)	Montant de l'opération (en €)
Olivier Wigniolle	11/01/2016	Acquisition	59,9461	959 137,6



COMPTES CONSOLIDÉS

1. États financiers consolidés	194
Compte de résultat consolidé	194
Bilan consolidé	195
Tableau des flux de trésorerie consolidés	196
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	197
2. Annexe aux états financiers consolidés	198
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	248

L'AGILITÉ AU SERVICE DES ÉVOLUTIONS DE PÉRIMÈTRE ET DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Les équipes ont démontré toute leur agilité face aux évolutions du périmètre liées au déploiement du nouveau plan stratégique. L'information financière consolidée a été adaptée pour présenter les trois métiers d'Icade (Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Promotion) en adéquation avec le pilotage des activités opérationnelles et traiter la cession du pôle Services.



Abraham Oliel

RESPONSABLE CONSOLIDATION

« La mise en œuvre du nouveau plan stratégique a eu deux incidences sur la présentation des comptes consolidés du Groupe. L'information sectorielle consolidée s'est alignée sur la nouvelle organisation du reporting interne à destination du management, qui distingue les trois métiers du Groupe : Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Promotion. Cette segmentation sera ultérieurement affinée pour les activités de Holding du Groupe, encore globalisées avec la Foncière Tertiaire en 2016. Par ailleurs, le désengagement de l'activité de services annoncé dans le plan stratégique a conduit à traiter cette dernière dès l'exercice 2015 en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, ce métier n'apparaît plus comme un segment de l'information sectorielle du Groupe. En revanche, les actifs, passifs et compte de résultat y afférant sont présentés respectivement sur deux lignes distinctes du bilan consolidé et sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé. »

Xavier de la Sudrie

DIRECTEUR DU CONTRÔLE DE GESTION

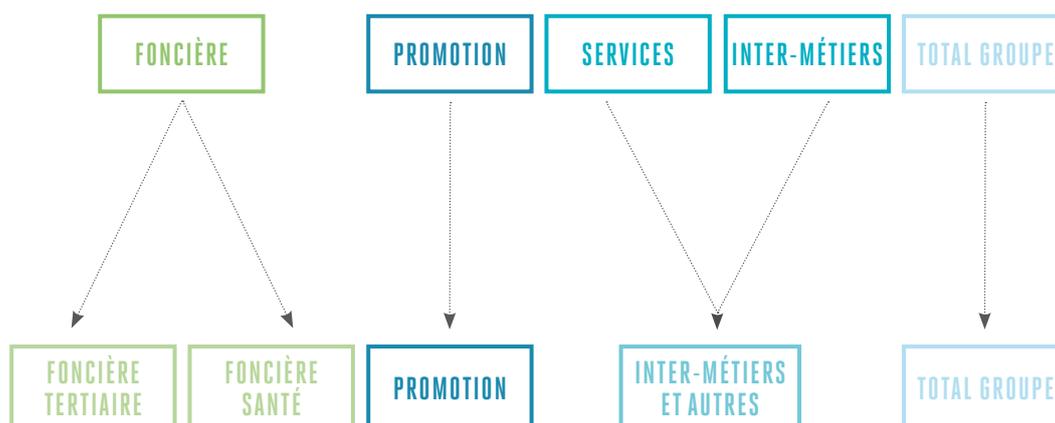
« Dans un contexte de mutation rapide d'Icade, liée à la mise en œuvre de son plan stratégique, l'entreprise se doit d'anticiper et d'agir toujours plus vite. Pour pouvoir anticiper l'ensemble des actions opérationnelles et s'assurer de la bonne réalisation des objectifs fixés, les leviers sont multiples : définir et aligner les indicateurs de pilotage avec l'organisation et les business model en place, responsabiliser les parties prenantes sur les objectifs fixés, améliorer les process de pilotage interne ... Les équipes du contrôle de gestion ont un rôle central à jouer au quotidien pour accompagner cette nouvelle dynamique en mettant à disposition du Comité exécutif l'ensemble des outils d'aide à la décision nécessaires pour sécuriser l'atteinte des objectifs de résultats du Groupe. »



Impact du plan stratégique sur l'information sectorielle

Le plan stratégique est articulé autour du développement de trois métiers : la Foncière Tertiaire, la Foncière Santé et la Promotion Immobilière.

L'information sectorielle, auparavant segmentée autour de la Foncière, de la Promotion et des Services, a été refondue pour s'aligner avec la nouvelle organisation et le nouveau reporting interne. Le pôle Services a été cédé en 2016.



1. États financiers consolidés

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	8.2.4	1 492,7	1 439,7
Autres produits liés à l'activité		4,8	3,6
Produits financiers nets liés à l'activité		0,1	-
Produits des activités opérationnelles		1 497,6	1 443,3
Achats consommés		(745,6)	(717,5)
Services extérieurs		(88,2)	(97,3)
Impôts, taxes et versements assimilés		(12,4)	(11,1)
Charges de personnel, intéressement et participation		(117,2)	(108,5)
Autres charges liées à l'activité		(13,1)	(7,5)
Charges des activités opérationnelles		(976,5)	(941,9)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL		521,1	501,5
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(323,3)	(281,8)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants	4.2.2	49,6	(310,2)
Résultat sur acquisitions		1,3	(0,3)
Résultat sur cessions	4.2.3	19,4	129,2
Pertes de valeur sur <i>goodwills</i> et immobilisations incorporelles		0,1	0,1
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	8.1	(5,6)	(8,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		262,7	29,9
Coût de l'endettement brut		(116,4)	(133,2)
Produits nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés		7,0	9,2
Coût de l'endettement net		(109,4)	(123,9)
Autres produits et charges financiers		(54,1)	(2,2)
RÉSULTAT FINANCIER	5.1.2	(163,6)	(126,1)
Impôts sur les résultats	8.3	(23,6)	(63,5)
Résultat des activités abandonnées	2.1	13,3	(20,5)
RÉSULTAT NET		88,9	(180,2)
Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle	6.3	30,9	27,4
Résultat net : part Groupe		58,0	(207,6)
Résultat net : part du Groupe par action (en €)	6.1	0,79	(2,82)
Résultat net : part du Groupe par action après dilution (en €)	6.1	0,79	(2,81)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		88,9	(180,2)
Autres éléments du résultat global :			
Autres éléments du résultat global recyclables en compte de résultat :		37,8	26,6
Actifs financiers disponibles à la vente		1,2	(1,2)
▣ Variations de juste valeur directement reconnues en capitaux propres		2,8	(1,2)
▣ Transfert en résultat de la période des titres disponibles à la vente		(1,6)	-
Couverture de flux de trésorerie recyclable		36,7	27,8
▣ Variations de juste valeur directement reconnues en capitaux propres		11,0	29,4
▣ Transfert en résultat des instruments non qualifiés de couverture		25,7	(1,7)
Autres éléments du résultat global non recyclables en compte de résultat :		1,9	2,0
Écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs		2,2	2,7
Impôts sur écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs		(0,3)	(0,6)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		39,7	28,6
Dont transféré dans le résultat net		24,1	(1,7)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		128,6	(151,6)
▣ Part des participations ne donnant pas le contrôle		29,9	28,3
▣ Part du Groupe		98,7	(179,9)

Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<i>Goodwills</i>	4.4.2	46,3	46,3
Immobilisations incorporelles nettes		6,1	5,1
Immobilisations corporelles nettes	4.2	74,6	79,0
Immeubles de placement nets	4.2	8 176,4	7 989,8
Titres disponibles à la vente non courants	5.1.5	26,8	27,1
Titres mis en équivalence	8.1.1	118,1	114,9
Autres actifs financiers non courants	5.1.5	5,1	3,1
Dérivés actifs non courants	5.1.4	6,5	1,5
Actifs d'impôts différés	8.3.3	12,9	17,6
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		8 473,0	8 284,3
Stocks et en-cours	8.2.1	492,3	430,5
Créances clients	8.2.3	408,0	449,3
Montants dûs par les clients (contrats de construction et VEFA)	8.2.2	31,8	30,5
Créances d'impôts		18,9	22,3
Créances diverses	8.2.5	222,6	228,7
Autres actifs financiers courants	5.1.5	112,1	136,3
Dérivés actifs courants	5.1.4	2,0	13,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.1.6	272,4	451,4
Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées	8.2.7	3,7	156,8
TOTAL ACTIFS COURANTS		1 564,0	1 919,3
TOTAL DES ACTIFS		10 037,0	10 203,7
Passif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital	6.2	113,0	113,0
Primes liées au capital		2 690,7	2 692,0
Actions propres		(16,3)	(40,0)
Réserves de réévaluation		(25,6)	(64,5)
Autres réserves		615,5	1 099,5
Résultat net part du Groupe		58,0	(207,6)
Capitaux propres - part du Groupe		3 435,2	3 592,5
Participations ne donnant pas le contrôle	6.3	665,2	675,0
CAPITAUX PROPRES		4 100,4	4 267,4
Provisions non courantes	7	28,3	28,7
Dettes financières non courantes	5.1.1	4 131,2	3 771,5
Dettes d'impôts		17,8	12,2
Passifs d'impôts différés	8.3.3	7,5	10,7
Autres passifs financiers non courants	5.1.5	56,7	60,7
Dérivés passifs non courants	5.1.4	21,1	73,2
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 262,6	3 956,9
Provisions courantes	7	51,3	37,3
Dettes financières courantes	5.1.1	717,8	901,1
Dettes d'impôts courantes		10,9	64,9
Dettes fournisseurs		388,7	359,8
Montants dûs aux clients (contrats de construction et VEFA)	8.2.2	5,1	7,2
Dettes diverses courantes	8.2.6	486,4	446,7
Autres passifs financiers courants	5.1.5	1,8	1,6
Dérivés passifs courants	5.1.4	0,9	5,2
Passifs destinés à être cédés et activités abandonnées	8.2.7	11,1	155,5
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 674,1	1 979,3
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		10 037,0	10 203,7

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
I) OPÉRATIONS LIÉES À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	88,9	(180,2)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	289,5	610,6
Gains et pertes latents résultant des variations de juste valeur	25,8	(3,9)
Autres produits et charges calculés	13,6	11,6
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(26,0)	(135,1)
Plus ou moins-values de cession de titres consolidés	(10,3)	1,7
Quote-part de résultat liée aux sociétés mise en équivalence	5,6	8,4
Dividendes reçus	(1,4)	(1,5)
Capacité d'autofinancement après coût de la dette financière nette et impôts	385,8	311,7
Coût de la dette financière nette	91,2	114,9
Charge d'impôt	17,5	65,6
Capacité d'autofinancement avant coût de la dette financière nette et impôts	494,5	492,2
Intérêts payés	(115,3)	(122,1)
Impôt payé	(53,9)	(59,3)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité opérationnelle	(115,6)	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	209,6	310,8
<i>Dont flux de trésorerie nets générés par l'activité opérationnelle - Activités abandonnées</i>	<i>(2,7)</i>	<i>3,0</i>
II) OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement		
▣ acquisitions	(829,7)	(633,3)
▣ cessions	586,7	403,7
Variation des dépôts de garantie versés et reçus	(6,5)	(5,1)
Variation des créances financières clients	7,5	6,7
Investissements opérationnels	(242,0)	(227,9)
Titres disponibles à la vente		
▣ acquisitions	(0,1)	(12,0)
▣ cessions	3,0	-
Titres consolidés		
▣ acquisitions	(13,9)	(213,0)
▣ cessions	30,4	(0,5)
▣ incidences des variations de périmètre	(7,9)	-
Dividendes reçus	(4,0)	6,2
Investissements financiers	7,5	(219,3)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(234,5)	(447,2)
<i>Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations d'investissement - Activités abandonnées</i>	<i>(2,1)</i>	<i>(0,4)</i>
III) OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Sommes reçues des actionnaires lors des augmentations de capital		
▣ versées par les actionnaires d'Icade	-	6,1
▣ versées par les minoritaires des filiales consolidées	-	191,3
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		
▣ dividendes (y compris précompte) et acomptes versés dans l'exercice par Icade	(275,3)	(275,1)
▣ dividendes et acomptes versés dans l'exercice aux minoritaires des filiales consolidées	(40,9)	(32,3)
Rachat de titres en autocontrôle	21,4	(0,9)
Variation de la trésorerie issue des opérations en capital	(294,8)	(110,9)
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	2 086,5	960,2
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(1 937,1)	(654,9)
Acquisitions et cessions d'actifs et passifs financiers courants	(26,3)	(68,4)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	123,1	237,0
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(171,7)	126,1
<i>Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations de financement - Activités abandonnées</i>	<i>(1,6)</i>	<i>0,7</i>
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE (I) + (II) + (III)	(196,5)	(10,2)
VARIATIONS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	5,4	(5,5)
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	426,0	441,8
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	234,9	426,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors ICNE)	271,5	450,2
Découverts bancaires (hors ICNE)	(36,6)	(24,2)
TRÉSORERIE NETTE	234,9	426,0

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Prime d'émission et prime de fusion	Actions propres	Couverture de flux de trésorerie et titres disponibles à la vente nets d'impôt	Autres réserves et résultat net part du Groupe	Capitaux propres, part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
AU 01/01/2015	112,8	2 686,1	(40,1)	(89,9)	1 373,4	4 042,3	487,9	4 530,2
▣ Variations de valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie				27,8		27,8	1,7	29,4
▣ Recyclage par résultat des réserves de réévaluation des instruments de couverture de flux de trésorerie				(0,9)		(0,9)	(0,7)	(1,7)
▣ Variations de juste valeur des titres disponibles à la vente				(1,2)		(1,2)	-	(1,2)
▣ Écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs					2,7	2,7	-	2,7
▣ Impôts sur écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs					(0,6)	(0,6)	-	(0,6)
▣ Résultat net					(207,6)	(207,6)	27,4	(180,2)
▣ Dividendes au titre de 2014					(275,1)	(275,1)	(33,0)	(308,1)
▣ Augmentation de capital	0,2	5,9	-		-	6,1	191,3	197,4
▣ Actions propres			0,1		(1,0)	(0,9)	-	(0,9)
▣ Autres			-	(0,2)	-	(0,2)	0,5	0,3
AU 31/12/2015	113,0	2 692,0	(40,0)	(64,5)	891,9	3 592,5	675,0	4 267,4
▣ Variations de valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie ^(a)				11,4		11,4	(0,4)	11,0
▣ Recyclage par résultat des réserves de réévaluation des instruments de couverture de flux de trésorerie ^(a)				26,3		26,3	(0,6)	25,7
▣ Variations de juste valeur des titres disponibles à la vente				2,8		2,8	-	2,8
▣ Transfert en résultat de la période des titres disponibles à la vente				(1,6)		(1,6)	-	(1,6)
▣ Écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs					2,2	2,2	-	2,2
▣ Impôts sur écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs					(0,3)	(0,3)	-	(0,3)
▣ Résultat net					58,0	58,0	30,9	88,9
▣ Dividendes au titre de 2015					(275,3)	(275,3)	(39,7)	(315,0)
▣ Actions propres ^(b)			23,6		(2,2)	21,4	-	21,4
▣ Autres		(1,4)	-	-	(0,7)	(2,1)	-	(2,1)
AU 31/12/2016	113,0	2 690,7	(16,3)	(25,6)	673,5	3 435,2	665,2	4 100,4

(a) L'appréciation significative de la valeur des instruments de couverture résulte de l'optimisation de la structure de couverture réalisée par le Groupe sur l'exercice. En conséquence, l'annulation des swaps a généré un montant significatif de recyclage par résultat des réserves de réévaluation des instruments de couverture.

(b) Les actions propres détenues ont été ramenées de 532 965 au 31 décembre 2015 à 206 644 au 31 décembre 2016.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître dans les états.

2. Annexe aux états financiers consolidés

Note 1. Principes comptables	199	Note 5. Financement et instruments financiers	216
1.1. Textes appliqués	199	5.1. Structure financière et contribution au résultat	216
1.2. Base d'évaluation, jugement et utilisation d'estimations	199	5.2. Gestion des risques financiers	220
1.3. Méthodes de consolidation	200	5.3. Juste valeur des actifs et passifs financiers	223
1.4. Regroupements d'entreprises et acquisitions d'actifs	200	Note 6. Résultat par action et capitaux propres	224
1.5. Information sectorielle	201	6.1. Résultat par action	224
1.6. Chiffre d'affaires, autres produits liés à l'activité, produits financiers liés à l'activité	201	6.2. Capitaux propres	224
1.7. Résultat par action	202	6.3. Participations ne donnant pas le contrôle	225
1.8. Immobilisations incorporelles	202	Note 7. Provisions	227
1.9. Immobilisations corporelles et immeubles de placement	202	Note 8. Autres postes	227
1.10. Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées	203	8.1. Titres mis en équivalence	227
1.11. Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs	203	8.2. Composantes du besoin en fonds de roulement	229
1.12. Contrats de location	203	8.3. Impôts	232
1.13. Coûts d'emprunts activés	204	Note 9. Rémunérations et avantages au personnel	233
1.14. Titres disponibles à la vente	204	9.1. Engagements envers le personnel	233
1.15. Autres actifs financiers	204	9.2. Effectifs	234
1.16. Stocks	204	9.3. Descriptif des plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	235
1.17. Contrats de construction et de VEFA	204	Note 10. Engagements hors bilan	237
1.18. Créances clients	205	10.1. Engagements hors bilan	237
1.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie	205	10.2. Informations relatives aux contrats de location (côté bailleur et côté preneur)	239
1.20. Traitement des opérations de mandats	205	Note 11. Informations complémentaires	240
1.21. Provisions	205	11.1. Parties liées	240
1.22. Avantages au personnel	205	11.2. Événements postérieurs à la clôture	241
1.23. Paiements fondés sur les actions	205	11.3. Honoraires des commissaires aux comptes	241
1.24. Dettes financières et couverture de taux	205	11.4. Périmètre de consolidation	242
1.25. Hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers	206		
1.26. Impôt	206		
Note 2. Principales opérations concernant le périmètre de consolidation	207		
2.1. Activités abandonnées	207		
2.2. Acquisition de nouvelles entités	208		
Note 3. Information sectorielle	208		
Note 4. Patrimoine et juste valeur	209		
4.1. Expertise du patrimoine immobilier : méthodologies et hypothèses	209		
4.2. Patrimoine immobilier	212		
4.3. Juste valeur du patrimoine immobilier	214		
4.4. Tests de perte de valeur et plus-values latentes sur le patrimoine immobilier et les sociétés de promotion	215		

Note 1. Principes comptables

1.1. Textes appliqués

Les états financiers consolidés du groupe Icade (« le Groupe ») sont établis au 31 décembre 2016 conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union européenne en application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002. Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Icade le 10 février 2017.

Les normes comptables internationales sont publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées par l'Union européenne. Elles comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations. Ce référentiel est consultable sur le site internet de la Commission européenne⁽¹⁾.

Les états financiers consolidés publiés par le Groupe au 31 décembre 2015 avaient été arrêtés selon les mêmes principes et méthodes, à l'exception de ce qui est indiqué ci-dessous :

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016

- amendements à IAS 1 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarification des méthodes de dépréciation et d'amortissement acceptables » ;
- amendements limités à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 « Entités d'investissement : exemption d'établissement des comptes consolidés » ;
- amendements à IFRS 11 « Acquisition d'une quote-part dans une activité conjointe » ;
- amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel » ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2010-2012 ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2012-2014.

Ces publications n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018

- IFRS 9 « Instruments financiers » :

Le 22 novembre 2016, l'Union européenne a adopté la norme IFRS 9 appelée à remplacer la norme IAS 39 sur les instruments financiers qui avait été publiée par l'IASB le 24 juillet 2014. La nouvelle norme entre en vigueur le 1^{er} janvier 2018 avec une application anticipée autorisée.

Elle introduit les principaux changements suivants :

- le classement et l'évaluation des actifs financiers reposent sur l'analyse conjointe du modèle de gestion et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels des actifs financiers ;
- le modèle de dépréciation retient les pertes attendues au lieu des pertes avérées ;
- l'alignement plus important entre la comptabilité de couverture et la gestion des risques.

L'application de la norme sur l'exercice 2016 n'aurait pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés.

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » :

Le 22 septembre 2016, l'Union européenne a adopté la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du chiffre d'affaires. L'entrée en vigueur de cette norme est fixée aux exercices ouverts à compter

du 1^{er} janvier 2018. Une application anticipée est possible. Cette norme avait été publiée par l'IASB le 28 mai 2014, elle introduit un modèle unique de reconnaissance du chiffre d'affaires qui repose sur le transfert du contrôle du bien ou du service promis.

Le Groupe doit appliquer la présente norme à tous les contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IAS 17. Ainsi, les revenus de la Foncière ne sont pas concernés par l'application de cette norme. Les autres revenus de la Promotion continueront à être reconnus selon la méthode de l'avancement. Certaines modalités d'application de cette méthode sont en cours d'analyse au regard de la nouvelle norme.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'International Accounting Standards Board (IASB) non encore adoptés par l'Union européenne

- IFRS 16 « Contrats de location » :

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 qui remplace la norme IAS 17 et les interprétations liées. Cette nouvelle norme qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2019, avec une application anticipée autorisée, abandonne la distinction qui était précédemment faite entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Elle aura pour effet de comptabiliser au bilan des locataires un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location et ce pour tous les contrats satisfaisant à la définition d'un contrat de location.

Les enjeux de cette nouvelle norme ne sont pas significatifs au regard de la structure bilancielle du Groupe.

Un échéancier des loyers minimaux au titre des contrats de location simple (côté preneur) figure en note 10.2.3 ;

- amendements à IFRS 10 et à IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre le Groupe et les entités mises en équivalence » ;
- amendements à IFRS 15 « Clarification » ;
- amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ».

Les amendements ci-dessus ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Les autres publications décrites ci-dessous adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 31 décembre 2016 ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

- amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes » ;
- amendements à IAS 7 « État des flux de trésorerie » : Initiative concernant les informations à fournir.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ou interprétation par anticipation.

1.2. Base d'évaluation, jugement et utilisation d'estimations

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût amorti, à l'exception de certains instruments financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur et des actifs et passifs destinés à être cédés comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts liés à la vente conformément à IFRS 5.

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de l'arrêt, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

(1) http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Les estimations significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que des actifs immobiliers par des experts indépendants comme indiqué en notes 1.9 et 4.1 ;
- la revue des programmes de promotion immobilière (note 1.17) ;
- l'évaluation du résultat à l'avancement de contrats de construction, de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) et de certains contrats de prestations de services comme indiqué en note 1.17 ;
- l'évaluation des avantages au personnel et des provisions comme indiqué en notes 1.21 et 1.22 ;
- l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, comme indiqué en note 1.24.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe a fait usage de jugement pour définir le traitement comptable adéquat de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées. En particulier, la direction a exercé son jugement pour la classification des contrats de location (location simple et location-financement), pour déterminer si les critères de classification des actifs et passifs destinés à être cédés et des activités abandonnées sont satisfaits conformément à la norme IFRS 5 et pour la détermination du traitement comptable de certaines opérations pour lesquelles les normes IFRS n'apporteraient pas de précisions.

Enfin, en application du principe de pertinence et notamment la notion de matérialité qui en découle, seules sont présentées les informations jugées utiles à la compréhension par les utilisateurs des états financiers consolidés.

1.3. Méthodes de consolidation

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- La méthode de l'intégration globale est appliquée pour les filiales dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle. Ce dernier existe lorsque le Groupe :
 - détient le pouvoir sur l'entité ;
 - a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité ;
 - a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant de ces rendements.

Les droits de vote potentiels ainsi que le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité font partie des éléments pris en compte par le Groupe pour apprécier le contrôle.

Les filiales sont consolidées à partir de la date de prise du contrôle jusqu'à la date à laquelle ce dernier cesse.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe. Elles sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres « Participations ne donnant pas le contrôle » et du résultat « Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle ».

- La méthode de la mise en équivalence est appliquée pour les coentreprises et les entités associées :
 - les coentreprises sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel. Le contrôle conjoint existe en cas d'accord unanime des associés dans le choix des politiques financières et opérationnelles de l'entité ;
 - les entités associées sont les entreprises dans lesquelles le Groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en exercer le contrôle.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits, pertes et autres éléments du résultat global comptabilisés par les coentreprises et les entités associées, à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable est exercé jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Pour les sociétés consolidées par intégration globale, toutes les transactions et positions internes sont éliminées en totalité en consolidation. En revanche, pour les sociétés mises en équivalence, seules les marges internes et les dividendes sont éliminés à concurrence de la quote-part d'intérêt du Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale ou mise en équivalence est présentée en note 11.4.

1.4. Regroupements d'entreprises et acquisitions d'actifs

Une analyse est préalablement réalisée afin de savoir s'il s'agit d'un regroupement d'entreprises ou s'il s'agit de l'acquisition d'un actif isolé.

- L'acquisition de titres d'entités juridiques, détenant comme principal actif un ou des immeubles de placement, est comptabilisée conformément à la norme IFRS 3 révisée, en fonction de la date de prise de contrôle, selon les principes décrits ci-dessous.
- L'acquisition d'actifs isolés répondant à la définition d'immeubles de placement est comptabilisée conformément à la norme IAS 40.
- La méthode de comptabilisation des immeubles de placement ainsi que leurs modalités de dépréciation sont décrites dans les notes 1.9 et 1.11.
- Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée.

La contrepartie transférée comprend de manière obligatoire les compléments de prix évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation de la « participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise » est comptabilisée, sur option pour chaque regroupement d'entreprises, à sa juste valeur à la date d'acquisition ou sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Selon la méthode de l'acquisition, l'acquéreur doit, à la date d'acquisition, comptabiliser à leur juste valeur à cette date, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise (à l'exception des actifs non courants destinés à la vente).

L'écart résiduel constaté entre la juste valeur de la contrepartie transférée (augmentée du montant comptabilisé de la participation ne donnant pas le contrôle) et le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables et des passifs repris évalués à leur juste valeur, constitue le *goodwill*. Cet écart est inscrit à l'actif s'il est positif, et est comptabilisé immédiatement en résultat s'il est négatif.

Les coûts d'acquisition des titres sont comptabilisés en charges.

Les variations de périmètre sont comptabilisées, à compter du 1^{er} janvier 2010, conformément à la norme IAS 27 révisée.

Les variations de pourcentage d'intérêt n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) entraînent une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les variations de pourcentage d'intérêt impliquant la perte de contrôle d'une entité se traduisent par la constatation d'un résultat de cession et par la réévaluation à la juste valeur de la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

L'acquéreur dispose d'un délai de 12 mois, à compter de la date d'acquisition, pour déterminer de manière définitive la juste valeur des actifs et passifs acquis.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur en fin d'exercice, ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur identifiés. Les modalités de réalisation des tests de dépréciation sont présentées dans la note 1.11.

1.5. Information sectorielle

L'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du management du Groupe.

Le groupe Icade s'est structuré en fonction de l'identification de ses trois métiers. Chacun d'eux présente des risques et avantages spécifiques :

- l'activité de Foncière Tertiaire consiste essentiellement à détenir des bureaux et des Parcs d'affaires en vue de leur location et à procéder à des arbitrages sur ces actifs ;
- l'activité de Foncière Santé consiste à détenir les murs d'établissements de santé en vue de leur location et à procéder à des arbitrages sur ces actifs ;
- la Promotion immobilière correspond essentiellement à la construction en vue de la vente de biens immobiliers.

Les activités de Holding sont classées dans la Foncière Tertiaire dans l'information sectorielle.

Les activités abandonnées et les éliminations et reclassements liés aux opérations réalisées entre métiers figurent dans une colonne nommée « Inter-métiers et Autres » dans l'information sectorielle.

1.6. Chiffre d'affaires, autres produits liés à l'activité, produits financiers liés à l'activité

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend quatre natures de revenus :

- les revenus locatifs, y compris loyers financiers ;
- les contrats de construction et VEFA (ventes en l'état futur d'achèvement) ;
- les ventes de marchandises ;
- les prestations de services.

Revenus locatifs, y compris loyers financiers

Revenus de location simple

Les revenus locatifs issus de contrats de location simple regroupent les loyers des immeubles de bureaux, locaux d'activités, établissements de santé, entrepôts, centres commerciaux et logements.

Les produits des loyers sont enregistrés de manière linéaire sur les durées fermes des baux. En conséquence, les dispositions particulières et avantages définis dans les contrats de bail (franchises, paliers, droits d'entrée) sont étalés sur la durée ferme du bail, sans tenir compte de l'indexation. La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

Les frais directement encourus et payés à des tiers pour la mise en place d'un contrat de location sont inscrits à l'actif, dans le poste « Immeubles de placement », et amortis sur la durée ferme du bail.

Les charges locatives refacturées aux locataires sont portées en diminution des comptes de charges correspondants et sont exclues du chiffre d'affaires.

Revenus de location-financement

Les revenus issus de contrats de location-financement regroupent les loyers financiers des actifs immobiliers donnés à bail dans le cadre d'opérations réalisées avec des partenaires publics.

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont présentés comme des créances pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location. Ces créances, incluant les coûts directs initiaux, sont présentées dans le poste « Créances clients ».

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les produits sont répartis sur la durée du contrat de location. Cette imputation se fait sur la base d'un schéma reflétant une rentabilité périodique constante sur l'encours d'investissement net dans le contrat de location-financement. Les paiements reçus au titre de la location correspondant à la période sont imputés, à l'exclusion du coût des services, sur l'investissement brut résultant du contrat de location pour diminuer à la fois le montant du principal et le montant des produits non acquis. Les coûts directs initiaux sont inclus dans l'évaluation initiale de la créance et réduisent le montant des revenus comptabilisés au cours de la période de location.

Revenus de baux à construction

Les contrats de baux à construction peuvent être qualifiés de contrats de location simple ou de contrats de location-financement en fonction des risques et avantages conservés par le bailleur.

Les baux à construction relatifs à des terrains sont généralement qualifiés de contrats de location simple, compte tenu d'une part de la conservation par le bailleur du terrain à l'issue de la période de location en général, et d'autre part de la durée de vie économique indéfinie des terrains.

Les revenus issus des contrats de baux à construction sont comptabilisés en fonction de la qualification du bail à construction en contrat de location simple ou en contrat de location-financement.

Contrats de construction et VEFA

Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement.

Le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice correspond au chiffre d'affaires prévisionnel final estimé de l'opération enregistrée au prorata de l'avancement des travaux cumulé à la fin de l'exercice et de l'avancement commercial, diminué du chiffre d'affaires comptabilisé au cours des exercices précédents pour les opérations déjà en phase de construction au début de l'exercice.

La reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement porte uniquement sur les lots vendus et débute à compter de la signature de l'acte notarié.

Ventes de marchandises

Les ventes de marchandises concernent essentiellement les opérations de marchand de biens.

Prestations de services

Les prestations de services intègrent essentiellement les éléments suivants :

- les études et assistance à maîtrise d'ouvrage : le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement de la prestation ;
- les activités de services et fonctions techniques (gestion, entretien des bâtiments, services généraux...) : le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation de la prestation ;
- l'administration de biens (gérance, syndic de copropriété...) : les commissions et honoraires sont enregistrés en produits lors de la réalisation de la prestation.

Les refacturations de charges locatives ou de frais engagés pour le compte de tiers sont enregistrées en déduction des charges correspondantes lorsque le Groupe ne supporte aucun risque sur ces prestations.

Autres produits liés à l'activité

Les autres produits liés à l'activité incluent des produits non directement liés aux opérations décrites dans le paragraphe « Chiffre d'affaires ».

Produits financiers liés à l'activité

Les produits financiers liés à l'activité incluent les produits financiers réalisés sur les fonds reçus au titre des opérations de mandats et les autres produits financiers liés aux activités opérationnelles.

1.7. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net part du Groupe attribuable aux actions ordinaires rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de la période. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de la période est le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au début de l'exercice, ajusté du nombre d'actions ordinaires rachetées ou émises au cours de la période au *pro rata temporis*.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise et susceptibles d'accroître le nombre d'actions en circulation.

1.8. Immobilisations incorporelles

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique qui doit être à la fois identifiable et contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteurs d'avantages économiques futurs. Un actif incorporel est identifiable s'il est séparable de l'entité acquise ou s'il résulte de droits légaux ou contractuels.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est déterminable sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Immobilisations incorporelles	Durée d'utilité	Mode d'amortissement
Contrats et relations clientèles acquis	Durée des contrats	Linéaire
Autres ^(a)	1 à 3 ans	Linéaire

(a) Les autres immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels.

1.9. Immobilisations corporelles et immeubles de placement

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées des actifs immobiliers occupés par le Groupe et de mobiliers de bureau amortis selon le mode linéaire, généralement sur cinq ans.

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital ou les deux. Cette catégorie d'immeubles n'est pas utilisée dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ni destinée à être cédée dans le cadre de l'activité ordinaire.

Les immeubles en développement en vue d'une utilisation ultérieure en tant qu'immeubles de placement, ainsi que les avances versées sur ces immeubles, sont classés en immeubles de placement.

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, les immeubles de placement sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur (cf. note 1.11).

Le coût des immeubles de placement est constitué :

- du prix d'achat exprimé dans l'acte ou du prix de la construction, y compris les taxes non récupérables, après déduction des éventuels remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;

- du coût des travaux de réhabilitation ;
- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'immeuble de placement en état d'être mis en location selon l'utilisation prévue par la direction. Ainsi, les droits de mutation, les honoraires, les commissions et les frais d'actes liés à l'acquisition, les commissions liées à la mise en location sont inclus dans le coût ;
- des coûts liés à la mise en conformité de l'immeuble à la réglementation sur la sécurité et l'environnement ;
- des coûts d'emprunts capitalisés (cf. note 1.13).

Les subventions d'investissement publiques perçues sont portées en déduction de la valeur des actifs correspondants. Elles sont donc comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif amortissable par l'intermédiaire d'une réduction de la charge d'amortissement.

La valeur brute est répartie en composants distincts qui ont une durée d'utilité propre.

Les immeubles de placement sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue. Le terrain n'est pas amorti. Les durées d'amortissement (en années) retenues sont les suivantes :

Composants	Bureaux				
	Immeubles « Haussmann »	Autres immeubles	Logements	Entrepôts et locaux d'activités	Santé
Voierie, réseaux, distribution	100	40-60	50	15	80
Gros œuvre, structure	100	60	50	30	80
Structures extérieures	30	30	25	20	20-40
Installations générales et techniques	20-25	10-25	25	10-15	20-35
Agencements intérieurs	10-15	10-15	15-25	10-15	10-20
Équipements spécifiques	10-30	10-30	15-25	10	20-35

Les durées d'utilité sont révisées à chaque clôture, en particulier pour les immeubles de placement qui font l'objet d'une décision de réhabilitation.

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immeubles de placement, ceux-ci font l'objet d'un test de perte de valeur (cf. note 1.11).

Évaluation des immeubles de placement

La Foncière Tertiaire est présente principalement sur le segment des bureaux et Parcs d'affaires en Ile-de-France et la Foncière Santé est présente sur le segment des établissements de santé. Les méthodologies et hypothèses de valorisation du patrimoine sont décrites dans la note 4.1.

Les justes valeurs présentées en note 4.3 sont les valeurs d'expertises hors droits, hormis pour les actifs acquis en fin d'année et ceux destinés à être cédés dont les justes valeurs retenues sont définies en note 1.10.

1.10. Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a décidé de céder un actif ou un groupe d'actifs, il le classe en tant qu'actif détenu en vue de la vente si :

- l'actif ou le groupe d'actifs est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ;
- sa vente est hautement probable dans un délai d'un an.

En conséquence, cet actif ou groupe d'actifs est présenté distinctement sur la ligne « Actifs destinés à être cédés » du bilan. Les passifs relatifs à cet actif ou groupe d'actifs sont également présentés sur une ligne distincte au passif.

Pour le Groupe, seuls les actifs répondant aux critères ci-dessus et faisant l'objet d'une décision de cession formelle à un niveau de direction approprié ou, à défaut, de l'assemblée générale sont classés en actifs destinés à être cédés. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- l'actif (ou groupe d'actifs) destiné à être cédé est évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente ;
- l'actif cesse d'être amorti à compter de la date du transfert.

Selon la norme IFRS 5, une activité abandonnée représente une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte.

Lorsque la composante satisfait aux caractéristiques d'une activité abandonnée, le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de cette activité sont alors présentés, nets d'impôts et des frais de cession réels ou estimés, sur une ligne distincte du compte de résultat.

Les flux de trésorerie des activités abandonnées sont également présentés séparément dans le tableau de flux de trésorerie.

Les mêmes traitements sont appliqués au compte de résultat et au tableau de flux de trésorerie de l'exercice précédent présentés dans l'information comparative.

1.11. Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs

La norme IAS 36 impose de tester les *goodwills* et les actifs incorporels à durée de vie indéterminée au moins une fois par an et, pour les autres actifs non financiers à long terme comme les immeubles de placement, de vérifier s'il existe un indice montrant qu'ils aient pu perdre de leur valeur.

Un indice de perte de valeur peut être :

- une diminution importante de la valeur de marché de l'actif ;
- un changement dans l'environnement technologique, économique ou juridique.

Une dépréciation de l'actif est comptabilisée lorsque le montant recouvrable est inférieur à la valeur comptable.

Modalités de dépréciation des immeubles de placement

Le montant recouvrable des immeubles de placement correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, quand il y a lieu, et la valeur d'utilité. La juste valeur est la valeur de marché hors droits, déterminée à partir des expertises indépendantes (cf. note 4.1.1). La valeur d'utilité est la valeur actualisée des revenus de loyers nets attendus de ces actifs.

En cas d'indice de perte de valeur et lorsque l'estimation du montant recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée sur la base de la différence entre ces deux

montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immeubles de placement concernés.

Si un indicateur de perte de valeur n'existe plus ou diminue, les pertes de valeur relatives aux immeubles de placement peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Bien que réalisée par des experts indépendants, il convient de rappeler que la valorisation d'un actif immobilier reste un exercice complexe d'estimation, par ailleurs soumis d'un semestre à l'autre aux aléas de la conjoncture et à la volatilité de certains paramètres de marché utilisés, en particulier les taux de rendement et d'actualisation.

Ainsi, pour tenir compte des difficultés inhérentes à l'évaluation d'un actif immobilier et pour éviter d'avoir à comptabiliser des pertes de valeur susceptibles de faire l'objet d'une reprise partielle ou totale lors du prochain arrêté, le Groupe ne constate une perte de valeur dans les comptes que lorsque la moins-value latente des actifs immobiliers est supérieure à 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur. Ce seuil s'apprécie actif par actif à l'exception des Parcs d'affaires pour lesquels ce seuil s'apprécie Parc par Parc depuis la clôture 2015. Dès lors que ce seuil est dépassé, la perte de valeur comptabilisée est le montant total de la moins-value latente.

Cette perte de valeur est ajustée à la hausse ou à la baisse à chaque clôture en fonction de l'évolution de la valeur de l'actif et de sa valeur nette comptable, étant entendu que lorsque la perte de valeur représente moins de 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur, la perte de valeur comptabilisée précédemment est reprise.

Pour les immeubles acquis moins de trois mois avant la date de clôture et inscrits en comptabilité à leur prix d'acquisition acte en main, la moins-value latente constatée correspondant aux droits d'enregistrement et autres frais d'acquisition ne fait pas l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur.

Modalités de dépréciation des *goodwills*, immobilisations incorporelles et autres immobilisations corporelles

Ces actifs sont testés individuellement ou regroupés avec d'autres actifs lorsqu'ils ne génèrent pas de flux de trésorerie indépendamment d'autres actifs.

Si un indicateur de pertes de valeur n'existe plus ou diminue, les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles et corporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable.

Les pertes de valeur relatives aux *goodwills* ne sont pas réversibles.

Les tests de dépréciation des *goodwills* et immobilisations incorporelles sont réalisés par unité génératrice de trésorerie. La méthode retenue par l'évaluateur repose essentiellement sur une actualisation des flux de trésorerie (DCF) sur la période du plan d'affaires de chaque société, prolongés sur un horizon décennal, et assortie d'une valeur terminale fondée sur un cash-flow normatif croissant à l'infini.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés avant impôt.

1.12. Contrats de location

Dans le cadre de ses différentes activités, le Groupe utilise des actifs mis à sa disposition ou met des actifs à disposition en vertu de contrats de location.

Ces contrats de location font l'objet d'une analyse au regard des situations décrites et indicateurs fournis dans la norme IAS 17 afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement.

Les contrats de location-financement sont des contrats qui transfèrent la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif considéré au preneur. Tous les contrats de location qui ne correspondent pas à la définition d'un contrat de location-financement sont classés en tant que contrats de location simple.

Côté preneur

Location-financement

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs utilisés dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles avec pour contrepartie une dette financière. L'actif est comptabilisé à la juste valeur de l'actif loué à la date de commencement du contrat ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux.

Location simple

Les paiements effectués au titre de contrats de location simple (autres que les coûts de services tels que d'assurance et de maintenance) sont comptabilisés en charge dans le compte de résultat sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

Côté bailleur

Le traitement des locations simples et des locations-financement est décrit dans la note 1.6.

1.13. Coûts d'emprunts activés

Les coûts d'emprunts directement attribuables à la construction ou à la production sont incorporés au coût de l'actif correspondant jusqu'à la date d'achèvement des travaux.

Les coûts d'emprunts incorporés dans la valeur des actifs sont déterminés de la façon suivante :

- lorsque des fonds sont empruntés en vue de la construction d'un ouvrage particulier, les coûts d'emprunts incorporables correspondent aux coûts réels encourus au cours de l'exercice, diminués des produits financiers éventuels provenant du placement temporaire des fonds empruntés ;
- dans le cas où les fonds empruntés sont utilisés pour la construction de plusieurs ouvrages, le montant des coûts incorporables au coût de l'ouvrage est déterminé en appliquant un taux de capitalisation aux dépenses de construction. Ce taux de capitalisation est égal à la moyenne pondérée des coûts d'emprunts en cours, au titre de l'exercice, autres que ceux des emprunts contractés spécifiquement pour la construction d'ouvrages déterminés. Le montant capitalisé est limité au montant des coûts effectivement supportés.

1.14. Titres disponibles à la vente

Les titres disponibles à la vente sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de clôture. Pour les actions de sociétés cotées, la juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture considérée. Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est appréhendée à partir de techniques d'évaluation reconnues (référence à des transactions récentes, actualisation de cash-flows futurs...). À titre exceptionnel, certains titres qui ne sont pas cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable, sont évalués au coût.

Les gains et pertes latents par rapport au prix d'acquisition sont comptabilisés en autres éléments du résultat global, jusqu'à la date de cession. Cependant, lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente par rapport au coût d'acquisition et que celle-ci est assimilée à une perte de valeur significative ou durable, la perte de valeur est comptabilisée en résultat. Elle ne peut pas être reprise ultérieurement en résultat pour les actions et les autres titres à revenu variable.

Les titres disponibles à la vente sont dépréciés individuellement lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou plusieurs événements intervenus depuis l'acquisition. Concernant les titres à revenu variable cotés sur un marché actif, une baisse prolongée ou significative du cours en dessous de son coût d'acquisition constitue une indication objective de dépréciation.

1.15. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés :

- des OPCVM ne répondant pas aux critères de classification en équivalents de trésorerie, comptabilisés à la juste valeur par résultat ;
- des créances rattachées à des participations, prêts, dépôts et cautionnements versés, dépôts à terme, comptabilisés au coût amorti.

Des dépréciations sont constituées sur les autres actifs financiers dès lors qu'il existe une indication objective de perte de valeur mesurable liée à un événement survenu postérieurement à la mise en place du prêt ou à l'acquisition de l'actif. La dépréciation est analysée au niveau individuel comme étant la différence entre la valeur comptable avant dépréciation et la valeur estimée recouvrable. Cette dépréciation est comptabilisée au compte de résultat en moins-value latente.

1.16. Stocks

Les stocks et travaux en-cours sont comptabilisés pour leur coût d'acquisition ou de production. À chaque clôture, ils sont valorisés au plus bas de leur coût de revient et de la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette de réalisation est inférieure au coût comptabilisé.

Les stocks sont principalement composés de terrains et réserves foncières et des lots non vendus de l'activité Promotion Logement (en-cours ou terminés).

1.17. Contrats de construction et de VEFA

Le Groupe applique la méthode de l'avancement pour déterminer le chiffre d'affaires et les coûts des contrats de construction et de VEFA (ventes en l'état futur d'achèvement) à comptabiliser en résultat au titre de chaque période.

Les coûts des contrats de construction et de VEFA sont les coûts de revient directement affectables au contrat, ainsi que les coûts d'emprunts encourus jusqu'à la date d'achèvement des travaux.

Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charges de période.

Les paiements partiels reçus sur ces contrats, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés en avances et acomptes reçus au passif.

Conformément à l'application de l'interprétation IFRIC 15, les contrats de construction de biens immobiliers, pour lesquels l'acquéreur est en mesure de spécifier les éléments structurels majeurs de leur conception avant le début de la construction et/ou d'en spécifier des modifications structurelles majeures une fois que la construction est en cours, sont comptabilisés de la manière suivante : le montant des coûts encourus augmenté des profits comptabilisés et diminué des pertes comptabilisées ainsi que des facturations intermédiaires est déterminé contrat par contrat.

Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en « montants dus par les clients au titre des contrats de construction et VEFA ».

S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en « montants dus aux clients au titre des contrats de construction et VEFA ».

1.18. Créances clients

Les créances clients sont principalement composées de créances à court terme. Une dépréciation est constituée lorsque l'en-cours comptable est supérieur au montant recouvrable. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

1.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les liquidités en compte courant bancaire et les dépôts à vue. Les équivalents de trésorerie sont constitués des OPCVM monétaires et des placements de maturité inférieure à trois mois, aisément convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de variation de valeur, détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme.

Les découverts sont exclus de la notion de trésorerie et équivalents de trésorerie et sont comptabilisés en tant que dettes financières courantes.

1.20. Traitement des opérations de mandats

En tant que mandataire, le Groupe assure la tenue des comptes des mandants et leur représentation dans son propre bilan. Des comptes de bilan spécifiques sont utilisés dans les postes « Créances diverses » et « Dettes diverses ». Les comptes mandants au bilan représentent ainsi la situation des fonds et comptes gérés.

1.21. Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors que le Groupe a une obligation actuelle à l'égard d'un tiers, résultant d'événements passés, dont l'extinction devrait se traduire pour le Groupe par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Lorsque la date de réalisation de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier.

Les risques identifiés de toutes natures, notamment opérationnels et financiers, font l'objet d'un suivi régulier qui permet d'arrêter le montant des provisions estimées nécessaires.

1.22. Avantages au personnel

Engagements de retraite et primes anniversaires

Les cotisations versées au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice.

Les régimes de retraite, les indemnités assimilées et autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel le Groupe s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini), sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs du régime y afférent qui leur sont dédiés.

La provision figurant dans les comptes consolidés est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées et prend en compte les charges sociales afférentes.

Les écarts actuariels proviennent des distorsions entre les hypothèses utilisées et la réalité ou la modification des hypothèses de calcul des engagements et des actifs affectés à leur couverture :

- taux de rotation des personnels ;
- taux d'augmentation des salaires ;

- taux d'actualisation ;
- tables de mortalité ;
- taux de rendement des actifs.

Conformément à la norme IAS 19, les écarts actuariels sont comptabilisés pour les régimes post-emploi dans les capitaux propres au cours de l'exercice où ils sont constatés, et apparaissent dans le résultat global sur la ligne « autres éléments du résultat global non recyclables en compte de résultat ».

Dans le cas de réformes législatives, réglementaires ou en cas d'accords impactant des régimes préexistants, en application de la norme IAS 19, le Groupe comptabilise immédiatement l'impact en compte de résultat.

Les primes anniversaires font l'objet d'une provision et sont évaluées en tenant compte des probabilités que les salariés atteignent l'ancienneté requise pour chaque échelon. Elles sont actualisées à chaque arrêté. Pour ces autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés sur l'exercice sont comptabilisés immédiatement et en totalité en compte de résultat.

L'évaluation des engagements de retraite et primes anniversaires est réalisée par un actuair indépendant.

Participation

La provision pour participation des salariés est déterminée selon les modalités d'un accord Groupe en vigueur.

1.23. Paiements fondés sur les actions

En application de la norme IFRS 2 relative aux paiements fondés sur des actions, les plans d'options d'achat ou de souscription d'actions ainsi que les actions gratuites attribuées donnent lieu à enregistrement d'une charge de personnel au titre de la juste valeur des services à rendre sur la période d'acquisition. La juste valeur de l'instrument financier attribué est déterminée le jour de l'attribution. Celle-ci n'est pas modifiée des variations des paramètres de marché. Seul le nombre d'options d'achat ou souscription d'actions est ajusté au cours de la période d'acquisition en fonction de la réalité observée des conditions de présence ou des conditions de performance interne. Pour les plans soumis à des conditions d'acquisition, cette charge est répartie de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des réserves.

1.24. Dettes financières et couverture de taux

Dettes financières

Une Ornane (obligation à option de remboursement en numéraire et actions nouvelles ou existantes) émise en 2010 par Silic est comptabilisée, selon l'option ouverte par IAS 39, sans distinction de la dette obligataire et de son dérivé incorporé. Cet instrument financier n'étant pas coté, il est évalué à chaque clôture sur la base du modèle de valorisation de l'agent de services financiers (niveau 3 d'IFRS 7). La variation de juste valeur est enregistrée dans le résultat financier en « Autres produits et charges financiers ».

Les charges financières correspondantes (coupon) sont enregistrées au compte de résultat en « Coût de l'endettement brut ».

Les emprunts et autres passifs financiers porteurs d'intérêts sont évalués, après leur comptabilisation initiale, selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Les frais et primes d'émission viennent impacter la valeur à l'entrée et sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt via le taux d'intérêt effectif.

Dans le cas des dettes financières issues de la comptabilisation des contrats de location-financement, la dette financière constatée en contrepartie de l'actif est initialement comptabilisée à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Instruments dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de marché provenant de la fluctuation des taux d'intérêt. Le recours à des produits dérivés s'exerce dans le cadre d'une politique Groupe en matière de gestion des risques de taux. Les stratégies de gestion des risques financiers ainsi que les méthodes utilisées pour déterminer la juste valeur des instruments financiers dérivés sont présentées en notes 5.2.4 et 5.3.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur.

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour la couverture de ses dettes à taux fixe ou à taux variable contre le risque de taux (couverture de flux de trésorerie futurs) et applique la comptabilité de couverture lorsque les conditions de documentation et d'efficacité (*a priori* et *a posteriori*) sont remplies. Dans ce cas, les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées nettes d'impôt en capitaux propres (réserves de réévaluation), jusqu'à ce que la transaction couverte se produise pour la part efficace de la couverture. La part inefficace est enregistrée immédiatement en résultat de la période. Les gains ou pertes accumulés en capitaux propres sont reclassés en résultat dans la même rubrique que l'élément couvert pendant les mêmes périodes au cours desquelles le flux de trésorerie couvert affecte le résultat.

Lorsque les instruments financiers dérivés ne satisfont pas les conditions fixées par la norme pour utiliser la comptabilité de couverture, ils sont classés dans la catégorie des instruments de transaction et leurs variations de juste valeur sont comptabilisées directement en résultat de la période.

La juste valeur des instruments dérivés est évaluée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs, modèle *Black and Scholes...*) et fondée sur des données de marché.

1.25. Hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers

Les instruments financiers (actifs ou passifs) comptabilisés à la juste valeur sont évalués selon trois modalités reflétant chacune des niveaux hiérarchiques dont la méthodologie est présentée en note 5.3.

1.26. Impôt

Les sociétés du groupe Icade qui y sont éligibles bénéficient du régime fiscal spécifique des sociétés d'investissement immobilier cotées. Les autres sociétés du Groupe sont imposées dans les conditions de droit commun.

Régime fiscal des SIIC

Icade et ses filiales éligibles ont opté pour le régime fiscal des SIIC. Deux secteurs sont identifiés au sein de ces structures :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat courant de l'activité de location, sur les plus-values de cession ainsi que sur les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC ;
- un secteur taxable dans les conditions de droit commun pour les autres opérations.

Caractéristiques du régime fiscal SIIC

En contrepartie de l'exonération d'impôt sur les sociétés, l'application du régime SIIC entraîne des obligations spécifiques en matière de distribution de dividendes ainsi que l'exigibilité d'un impôt dit « exit tax » calculé au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles de placement et aux sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés. Cet impôt doit être versé par quart à compter du 15 décembre de l'exercice d'option et le solde est étalé sur les trois exercices suivants.

Les entités relevant du régime SIIC doivent distribuer :

- 95 % des résultats issus des activités de location ;
- 60 % des plus-values de cession ;
- 100 % des dividendes versés par les filiales ayant opté pour le régime SIIC.

La dette relative à l'« exit tax » est actualisée en fonction de son échéancier de paiement, sur la base d'un taux de marché majoré d'une prime.

La dette et la charge d'impôt initialement comptabilisées sont diminuées de l'impact de l'actualisation ; à chaque arrêté et jusqu'à l'échéance, une charge financière est comptabilisée en contrepartie de la désactualisation de la dette d'impôt.

Régime de droit commun

Impôt exigible

La charge d'impôt exigible est déterminée sur la base des règles et taux en vigueur s'appliquant aux sociétés du Groupe ne bénéficiant pas du régime SIIC et pour les opérations n'entrant pas dans le secteur SIIC exonéré. La charge d'impôt inclut une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés au titre des montants distribués. Cette contribution dont le taux est fixé à 3 % s'applique aux montants distribués pour les sociétés soumises au régime de droit commun et aux montants distribués excédant l'obligation de distribution pour les sociétés soumises au régime SIIC.

Impôt différé

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des éléments d'actif et passif et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée. Les actifs et passifs d'impôts différés d'une même entité fiscale sont compensés dès lors qu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

Les impôts différés relatifs à des éléments comptabilisés en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres, sont symétriquement comptabilisés en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres.

Les sociétés imposables à l'impôt sur les sociétés et qui ne bénéficient pas du régime SIIC (directement ou indirectement – sociétés translucides ou sociétés transparentes au regard du droit fiscal) comptabilisent un passif d'impôt différé sauf :

- si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera ;
- si la différence temporelle ne s'inverse pas dans un avenir prévisible.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, des déficits fiscaux et des crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat imposable des entités concernées. Les prévisions, validées par le management, sont issues des plans à moyen terme à cinq ans. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La contribution sur la valeur ajoutée des entreprises est comptabilisée sur la ligne « Impôts, taxes et versements assimilés » du compte de résultat.

Note 2. Principales opérations concernant le périmètre de consolidation

2.1. Activités abandonnées

Dans le cadre de l'exécution de son plan stratégique, Icade a cédé l'intégralité des titres des principales filiales de son activité de Services qui est classée depuis le 31 décembre 2015 en activités abandonnées en application de la norme IFRS 5 :

- le 22 juillet 2016, cession des titres de la société IPorta au groupe Visiativ ;
- le 30 septembre 2016, cession des titres de la société Icade Property Management au groupe Foncia et cession des titres des sociétés Icade Asset Management et Icade Conseil au groupe Colliers International.

Compte de résultat des activités abandonnées

Le résultat net des activités abandonnées présenté au compte de résultat consolidé concerne :

- les opérations de la période de l'activité de Services qui dégagent un résultat de (2,6) millions d'euros ;
- la plus-value de cession nette d'impôts des filiales de cette activité qui s'élève à 16,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	21,6	42,0
Résultat opérationnel	(3,3)	(19,2)
Impôts sur les résultats	0,7	(1,3)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES DE LA PÉRIODE	(2,6)	(20,5)
Résultat de cession des activités abandonnées	16,2	-
Impôts sur le résultat de cession des activités abandonnées	(0,3)	-
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	13,3	(20,5)
Résultat des activités abandonnées : part du Groupe	13,3	(20,5)

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	13,3	(20,5)
Autres éléments du résultat global :		
Écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs	0,3	0,7
Impôts sur écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs	-	(0,2)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres	0,3	0,5
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	13,6	(20,0)

Le résultat des activités abandonnées de l'exercice 2015 intégrait notamment une dépréciation du *goodwill* de 9,7 millions d'euros sur l'une des entités du pôle Services.

Bilan des activités abandonnées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
ACTIF		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	-	16,9
TOTAL ACTIFS COURANTS	0,3	139,9
TOTAL ACTIFS ATTACHÉS AUX ACTIVITÉS ABANDONNÉES	0,3	156,8

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
PASSIF		
Provisions non courantes	5,7	5,6
Autres passifs financiers non courants	-	1,2
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	5,7	6,9
Provisions courantes	4,9	8,7
Dettes d'impôts courantes	0,3	0,9
Dettes fournisseurs	0,2	11,2
Dettes diverses courantes	-	127,9
TOTAL PASSIFS COURANTS	5,4	148,6
TOTAL PASSIFS ATTACHÉS AUX ACTIVITÉS ABANDONNÉES	11,1	155,5

2.2. Acquisition de nouvelles entités

Foncière Santé

Icade Santé a acquis le 14 juin 2016 un portefeuille de murs de quatre établissements de Santé en *share-deal* (cinq sociétés) à des investisseurs privés (cf. note 4.2.1). L'acquisition de ces sociétés se traduit notamment par un produit net de 1,3 million d'euros.

Note 3. Information sectorielle

Au 31 décembre 2016, les activités abandonnées ont été comptabilisées conformément à IFRS 5 et classées dans l'information sectorielle dans la colonne « Inter-métiers et Autres ». Cette présentation a également été appliquée à l'information sectorielle comparative. D'autre part, les activités de Holding sont incluses dans le métier Foncière Tertiaire.

En 2016, le chiffre d'affaires est réalisé à 100 % en France.

(en millions d'euros)	Foncière Tertiaire		Foncière Santé		Promotion		Inter-métiers et Autres		Total	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
COMPTE DE RÉSULTAT										
Chiffre d'affaires consolidé	401,4	408,4	207,3	169,5	913,1	885,4	(29,2)	(23,6)	1 492,7	1 439,7
▣ Ventes inter-activités (Groupe)	(51,8)	(46,1)	-	-	(11,1)	(17,5)	(31,8)	(30,7)	(94,6)	(94,3)
▣ Ventes totales, ventes inter-activités incluses (Groupe)	453,2	454,5	207,3	169,5	924,2	903,0	2,6	7,1	1 587,3	1 534,1
EBO	302,4	315,1	191,4	156,6	31,9	30,6	(4,6)	(0,9)	521,1	501,5
Amortissements des biens d'exploitation	(8,2)	(9,2)	-	-	(1,3)	(1,4)	-	-	(9,5)	(10,6)
Pertes de valeur des biens d'exploitation	20,5	(17,0)	-	-	(1,4)	(0,4)	-	-	19,2	(17,3)
Amortissements des immeubles de placement	(220,0)	(197,1)	(95,0)	(75,4)	-	-	1,3	1,3	(313,8)	(271,2)
Pertes de valeur des immeubles de placement et des créances financières	30,7	(291,5)	(0,2)	(1,3)	-	-	-	-	30,5	(292,9)
Résultat sur acquisition	-	-	1,3	(0,3)	-	-	-	-	1,3	(0,3)
Résultat sur cessions	19,4	122,5	(0,3)	6,0	(0,1)	(0,6)	0,5	1,2	19,4	129,2
Pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations incorporelles	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Part dans les sociétés mises en équivalence	(17,2)	(18,0)	-	-	11,6	9,6	-	-	(5,6)	(8,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	127,6	(95,1)	97,3	85,6	40,7	37,9	(2,9)	1,6	262,7	29,9
Coût de l'endettement net	(80,5)	(98,8)	(29,4)	(25,6)	0,4	0,5	-	-	(109,4)	(123,9)
Autres produits et charges financiers	(53,6)	(1,6)	(0,9)	(0,9)	0,4	0,2	(0,1)	-	(54,1)	(2,2)
RÉSULTAT FINANCIER	(134,1)	(100,3)	(30,3)	(26,5)	0,8	0,8	(0,1)	-	(163,6)	(126,1)
Impôt sur les résultats	(4,8)	(45,5)	0,3	(0,2)	(19,0)	(17,8)	-	-	(23,6)	(63,5)
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	13,3	(20,5)	13,3	(20,5)
RÉSULTAT NET	(11,3)	(241,0)	67,2	58,9	22,5	20,8	10,4	(19,0)	88,9	(180,2)
Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	29,2	25,6	1,7	1,8	-	-	30,9	27,4
RÉSULTAT NET : PART GROUPE	(11,3)	(241,0)	38,0	33,3	20,8	19,1	10,4	(19,0)	58,0	(207,6)

(en millions d'euros)	Foncière Tertiaire		Foncière Santé		Promotion		Inter-métiers et Autres		Total	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Acquisition d'immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	700,5	229,7	146,3	409,7	0,5	1,7	-	0,4	847,4	641,4
BILAN À LA CLÔTURE										
Actifs non courants	7 289,1	7 244,8	1 907,2	1 801,7	(66,1)	(66,7)	(657,3)	(695,4)	8 473,0	8 284,3
Actifs courants	780,2	945,1	13,1	90,8	957,5	981,6	(186,9)	(98,1)	1 564,0	1 919,3
TOTAL DES ACTIFS	8 069,3	8 189,8	1 920,4	1 892,6	891,4	914,8	(844,1)	(793,6)	10 037,0	10 203,7
Capitaux propres, part du Groupe	3 317,9	3 376,9	56,4	69,0	118,3	218,0	(57,4)	(71,4)	3 435,2	3 592,5
Intérêts non assortis de contrôle	-	-	664,1	673,7	1,1	1,2	-	-	665,2	675,0
Dettes financières non courantes	3 691,0	3 381,7	1 041,5	1 011,3	-	-	(601,3)	(621,5)	4 131,2	3 771,5
Autres passifs non courants	77,3	139,0	37,0	31,0	17,1	15,4	-	-	131,4	185,4
Dettes financières courantes	658,2	968,4	63,4	52,2	72,2	27,7	(75,9)	(147,1)	717,8	901,1
Autres passifs courants	325,0	323,9	58,0	55,3	682,7	652,5	(109,4)	46,5	956,2	1 078,2
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	8 069,3	8 189,8	1 920,4	1 892,6	891,4	914,8	(844,1)	(793,6)	10 037,0	10 203,7
FLUX DE TRÉSORERIE										
Investissements corporels, incorporels et immeubles de placement	(706,2)	(226,4)	(120,1)	(404,8)	(0,5)	(1,7)	-	(0,4)	(829,7)	(633,3)
Cessions d'actifs corporels, incorporels et immeubles de placement	586,7	376,9	-	26,8	-	-	-	-	586,7	403,7

Note 4. Patrimoine et juste valeur

4.1. Expertise du patrimoine immobilier : méthodologies et hypothèses

Le patrimoine immobilier est composé principalement d'immeubles de placement, d'un immeuble d'exploitation (siège social situé au Millénaire 1, 35, rue de la Gare, 75019 Paris) et de créances financières.

4.1.1. Missions d'expertise

Le patrimoine immobilier d'Icade fait l'objet d'une évaluation par des experts immobiliers indépendants deux fois par an, à l'occasion de la publication des comptes semestriels et annuels, selon un dispositif conforme au Code de déontologie des SIIC publié en juillet 2008 par la Fédération des sociétés immobilières et foncières.

Les missions d'expertise immobilière ont été confiées à Jones Lang LaSalle Expertises, DTZ Valuation France, CBRE Valuation, Catella Valuation FCC et BNP Paribas Real Estate Valuation.

Les honoraires d'expertise immobilière sont facturés à Icade sur la base d'une rémunération forfaitaire tenant compte des spécificités des immeubles (nombre de lots, nombre de mètres carrés, nombre de baux en cours, etc.) et indépendante de la valeur des actifs.

Les missions des experts, dont les principales méthodes d'évaluation et conclusions sont présentées ci-après, sont réalisées selon les normes de la profession, notamment :

- la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, quatrième édition, publiée en octobre 2012 ;
- le rapport COB (AMF) du 3 février 2000 dit « Barthès de Ruyter » sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés faisant appel public à l'épargne ;

- au plan international, les normes d'expertise européennes de TEGoVA (*The European Group of Valuers' Association*) publiées en avril 2009 dans le *Blue Book*, ainsi que les standards du *Red Book* de la *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS).

Ces différents textes fixent la qualification des évaluateurs, les principes de bonne conduite et de déontologie ainsi que les définitions de base (valeurs, surfaces, taux ainsi que les principales méthodes d'évaluation).

À chaque campagne d'expertise et lors de la remise des valeurs, Icade s'assure de la cohérence des méthodes utilisées pour l'évaluation de ces actifs immobiliers au sein du collège d'experts.

Les valeurs sont droits inclus et hors droits, les valeurs hors droits étant déterminées après déduction des droits et frais d'acte calculés forfaitairement par les experts.

Les immeubles de bureaux Crystal Park, les tours Eqho et PB5 et le centre commercial le Millénaire font l'objet d'une double expertise. Depuis le 31 décembre 2016, l'immeuble de bureaux Marniglan fait également l'objet d'une double expertise ; la valorisation retenue correspond à la moyenne des deux valeurs d'expertise.

Icade a étendu au second semestre 2015, dans le cadre de l'arrêté annuel 2015, la double expertise à l'ensemble des Parcs d'affaires afin de renforcer la fiabilité des travaux de valorisation. À cet effet, courant juillet 2015, Icade a lancé une consultation auprès des principaux experts immobiliers. Les experts ont été retenus selon des critères d'indépendance, de qualification, de réputation, de compétence en matière d'évaluation immobilière, de capacité en matière d'organisation, de réactivité et de niveau de prix proposé.

NB : Icade a également initié en 2015, comme dans la plupart des sociétés foncières, un processus de valorisations internes par ses équipes d'*Asset Managers*, permettant ainsi de conforter l'appréciation de la valeur des actifs, telle que déterminée par les experts, et de mieux appréhender le rendement futur du portefeuille sur la base des *business plan* établis.

Ce processus est mis à jour annuellement. Toutefois, les actifs ayant une évolution significative de leur plan d'affaires doivent faire l'objet d'une mise à jour semestrielle.

Les sites font l'objet de visites systématiques par les experts pour tous les nouveaux actifs entrant en portefeuille. De nouvelles visites de site sont ensuite organisées selon une rotation pluriannuelle ou à chaque fois qu'un événement particulier de la vie de l'immeuble l'exige (survenance de modifications notables dans sa structure ou son environnement).

Selon les procédures en vigueur au sein du Groupe, la totalité du patrimoine d'Icade, y compris les réserves foncières et les projets en développement, a fait l'objet d'une expertise au 31 décembre 2016, à l'exception néanmoins :

- des immeubles en cours d'arbitrage, dont ceux qui sont sous promesse de vente au moment de la clôture des comptes ou pour lesquels une offre a été reçue et qui sont valorisés sur la base du prix de vente contractualisé ; c'est le cas, au 31 décembre 2016, des lots de copropriété de la tour Arago, de l'extension de Rueil, d'un immeuble de logements à Sarcelles ainsi que d'une réserve foncière située à Sacy ;
- des immeubles et ouvrages publics détenus dans le cadre de PPP (partenariat public-privé) qui ne font pas l'objet d'une expertise, leur propriété revenant à l'État au terme des contrats de partenariat. Ces actifs restent, de fait, maintenus à leur valeur nette comptable reprise telle quelle dans la valeur du patrimoine immobilier publiée par Icade ;
- des immeubles acquis moins de trois mois avant la date de clôture semestrielle ou annuelle qui sont valorisés à leur valeur nette comptable. Au 31 décembre 2016, quatre actifs acquis au cours du dernier trimestre relèvent de cette catégorie.

4.1.2. Méthodologies retenues par les experts

Les méthodologies retenues par les experts sont identiques à celles utilisées lors de l'exercice précédent.

4.1.2.1. Portefeuille de la Foncière Tertiaire

Les immeubles de placement sont évalués par les experts par le croisement de deux méthodes : la méthode par le revenu (l'expert retenant la méthode la plus adaptée entre la capitalisation du loyer net et l'actualisation des cash-flows), recoupée par la méthode par comparaison directe avec les prix des transactions constatés sur le marché sur des biens équivalents en nature et en localisation (prix à l'unité, en bloc, par immeuble).

La méthode par capitalisation du revenu net consiste à appliquer un taux de rendement à un revenu, que ce revenu soit constaté, existant, théorique ou potentiel (valeur locative de marché). Cette approche peut être déclinée de différentes façons selon l'assiette des revenus considérés (loyer effectif, loyer de marché, revenu net) auxquels correspondent des taux de rendement distincts.

La méthode par actualisation des cash-flows considère que la valeur des actifs est égale à la somme actualisée des flux financiers attendus par l'investisseur, parmi lesquels figure la revente au terme de la durée de détention. Outre la valeur de revente obtenue par application d'un taux de rendement théorique différent selon les sites sur les loyers de la dernière année, les flux financiers intègrent les loyers, les différentes charges non récupérées par le propriétaire ainsi que les travaux de gros entretien et de réparation. Le taux d'actualisation des flux est calculé à partir soit d'un taux sans risque augmenté d'une prime de risque (liée à la fois au marché immobilier et à l'immeuble considéré en tenant compte de ses qualités en termes d'emplacement, de construction et de sécurité des revenus) soit du coût moyen pondéré du capital.

Quelle que soit la méthode utilisée, les calculs d'évaluation sont effectués, sauf cas particulier et exception justifiée, bail par bail.

Les réserves foncières et les immeubles en développement sont également valorisés à la juste valeur. Ils font ainsi l'objet d'une expertise

prise en compte dans le calcul de l'actif net réévalué et dans la réalisation des tests de dépréciation des actifs immobiliers. Les méthodes retenues par les experts comprennent principalement le bilan promoteur et/ou l'actualisation des cash-flows complétée(s) dans certains cas par la méthode par comparaison (voir *supra* le détail des deux dernières méthodes).

La méthode du bilan promoteur consiste à établir le bilan financier du projet selon l'approche d'un promoteur immobilier auquel le terrain serait proposé. À partir du prix de vente de l'immeuble à la livraison, l'expert déduit l'ensemble des coûts à engager, coûts de construction, honoraires et marge, frais financiers ainsi que le montant qui pourrait être consacré à la charge foncière.

Pour les immeubles en cours de développement, il convient de déduire du prix prévisionnel de vente de l'immeuble l'ensemble des coûts liés à cette opération restant à payer afin de l'achever ainsi que le coût de portage jusqu'à la livraison.

Les projets en développement sont valorisés sur la base d'un projet clairement identifié et acté, dès lors que l'autorisation de construire peut être instruite et mise en œuvre.

Compte tenu de sa situation exceptionnelle, et de son modèle de développement, le Parc de Rungis fait l'objet d'une valorisation spécifique de ses réserves foncières. Il existe, en effet, sur le Parc de Rungis une constructibilité non consommée sur des parcelles déjà construites. Icade valorise la différence entre la surface construite et la surface potentielle dans le cadre d'un plan de redéveloppement prévisionnel à 25 ans. Ce plan prévoit la construction nette de 260 000 m² de surface et se compose d'une construction totale de 380 000 m² de bureaux Premium, Medium et mixtes (respectivement 150 000 m², 85 000 m² et 145 000 m²) à des endroits stratégiques pour le développement du Parc et d'une destruction de près de 120 000 m² des bâtiments les plus obsolètes.

La méthode se fonde sur :

- les règles d'urbanisme applicables ;
- la capacité d'absorption estimée ;
- le marché actuel des bureaux neufs (valeur locative, taux de rendement) ;
- le plan de redéveloppement du site à échéances de 5, 10, 15, 20 et 25 ans : 32 900 m² sur la plage des 5 premières années, 77 250 m² de 5 à 10 ans, 89 000 m² de 10 à 15 ans, 115 000 m² de 15 à 20 ans et 66 000 m² de 20 à 25 ans.

L'estimation de la valeur de la constructibilité résiduelle se base sur la valeur des terrains à bâtir du Parc. Il est appliqué une quote-part terrain de 18 %, comprenant une marge promoteur de 8 %. Cette quote-part est une résultante du prix moyen métrique des terrains et d'un coefficient observé sur les Parcs tertiaires de périphérie parisienne (deuxième/troisième couronne). Ces valeurs ainsi obtenues sont actualisées en fonction des plages de redéveloppement à 5, 10, 15, 20 et 25 prévues dans le plan prévisionnel avec des taux respectivement de 3,5 %, 5,5 %, 6,5 %, 7,5 % et 8,5 %. La valorisation de ces réserves s'élève à 74,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

De plus, Icade identifie dans ses actifs les surfaces en attente de restructuration (non louées), qui sont des immeubles totalement vacants, destinés à être vendus, restructurés ou démolis, et dont le projet sera initié ultérieurement. Les valorisations de ces surfaces pour les bureaux s'élèvent à 3,3 millions d'euros et à 26,2 millions d'euros pour les Parcs d'affaires.

Quelle que soit la méthode retenue, il revient *in fine* aux experts immobiliers de retenir une valeur et un taux d'actualisation en adéquation avec les risques inhérents à chaque projet et notamment l'état d'avancement des différentes phases d'autorisation et de construction (permis de démolir, permis de construire, recours, avancement des travaux, éventuelle pré-commercialisation ou garantie locative). Les experts doivent expliquer à partir de la valeur de sortie quel processus ils ont suivi pour estimer le degré de risque et de revalorisation attaché à l'immeuble compte tenu des circonstances dans lesquelles ils interviennent et des éléments mis à leur disposition.

4.1.2.2. Portefeuille de la Foncière Santé

S'agissant des murs des cliniques ou des établissements de santé, les experts immobiliers retiennent une valorisation correspondant à la moyenne des valeurs de la méthode par capitalisation du loyer ou de la valeur locative et de la méthode par actualisation des flux futurs.

La valeur marchande d'un établissement hospitalier dépend essentiellement de l'exploitation et de sa capacité à générer un chiffre d'affaires suffisant permettant d'assurer la rémunération normale de l'investissement immobilier. Ces immeubles relèvent de la catégorie des immeubles « monovalents » et la valeur retenue par l'expert reste néanmoins totalement liée au fonctionnement de l'exploitation et par voie de conséquence à la valeur du fonds de commerce. Inadaptés à l'exercice d'une activité différente sans travaux de transformation importants, ces locaux ne sont par ailleurs soumis ni au plafonnement du loyer de renouvellement ou de révision ni aux règles traditionnelles de détermination de la valeur locative, car la configuration et la spécialisation

de l'immeuble imposent à l'exploitant, quelles que soient ses qualités, des limites matérielles objectives (nombre de lits ou de chambres, etc.).

La valeur locative de marché utilisée par les experts immobiliers est donc fondée notamment sur la prise en compte d'une quote-part du chiffre d'affaires moyen ou de l'excédent brut d'exploitation que l'établissement a réalisé durant ces dernières années d'exploitation, avec ou sans correctif, eu égard à sa catégorie, sa consistance, son environnement administratif, la qualité de sa structure d'exploitation (positionnement du prix, conventionnement, comptes d'exploitation, etc.) et son éventuelle concurrence. À défaut, les murs de l'établissement peuvent être évalués par capitalisation du revenu locatif communiqué par l'cade.

Enfin, les valeurs d'expertises en date du 31 décembre 2016 tiennent compte des effets liés à la hausse de la taxe additionnelle en Île-de-France et de la hausse des droits de mutation de la ville de Paris votées pour une application en 2016.

4.1.3. Principales hypothèses de valorisation des immeubles de placement

Types d'actifs	Méthodes généralement retenues	Taux d'actualisation des flux (DCF)	Taux de rendement à la sortie (DCF)	Taux de rendement de marché (capitalisation)	Valeur locative de marché (en €/m ²)
BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES					
Bureaux					
Paris	DCF	4,00 % - 4,50 %	2,95 % - 3,30 %		790 € - 915 €
La Défense/Péri-Défense	DCF	4,65 % - 8,25 %	4,80 % - 6,50 %		210 € - 510 €
Autre Croissant Ouest	DCF	4,50 % - 7,00 %	4,00 % - 5,25 %		360 € - 665 €
Première couronne	DCF	5,00 % - 6,55 %	4,90 % - 5,40 %		210 € - 295 €
Deuxième couronne	DCF	11,20 % - 11,50 %	11,00 %		100 € - 105 €
Province	DCF	10,25 % - 10,40 %	9,75 %		75 € - 85 €
Parcs d'affaires					
Paris	DCF	4,00 % - 7,50 %	4,30 % - 7,00 %		220 € - 390 €
La Défense/Péri-Défense	DCF	6,80 % - 7,50 %	6,75 % - 7,18 %		195 € - 210 €
Autre Croissant Ouest	DCF	5,25 % - 8,50 %	6,25 % - 8,35 %		130 € - 275 €
Première couronne	DCF	4,50 % - 10,00 %	4,60 % - 10,12 %		80 € - 370 €
Deuxième couronne	DCF	5,00 % - 10,00 %	5,60 % - 10,00 %		50 € - 280 €
SANTÉ					
Île-de-France	Capitalisation et DCF	5,30 % - 6,40 %	5,30 % - 6,50 %	4,95 % - 6,15 %	(a)
Province	Capitalisation et DCF	5,70 % - 11,20 %	5,55 % - 12,05 %	5,10 % - 10,75 %	(a)

(a) Non soumis aux règles traditionnelles de détermination de la VLM du fait de la configuration et de la spécialisation des locaux.

4.2. Patrimoine immobilier

4.2.1. Valeur au bilan

La valeur nette comptable du patrimoine est portée de 8 463,7 millions d'euros à 8 471,8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2015	Acquisitions et travaux ^(a)	Cessions	Dotations aux amort.	Reprises nettes de pertes de valeur	Effets des variations de périmètre	Autres mouvements ^(d)	31/12/2016
Valeur brute	112,2	1,3	-	-	-	-	-	113,5
Amortissements	(39,2)	-	-	(5,0)	-	-	-	(44,1)
IMMEUBLES D'EXPLOITATION ^(a)	73,1	1,3	-	(5,0)	-	-	-	69,4
Valeur brute	9 680,1	841,2	(31,2)	-	-	56,9	(555,7)	9 991,2
Amortissements	(1 204,8)	-	6,3	(313,8)	-	-	74,4	(1 437,9)
Pertes de valeur	(485,5)	-	2,2	-	30,5	-	76,0	(376,9)
IMMEUBLES DE PLACEMENT ^(b)	7 989,8	841,2	(22,7)	(313,8)	30,5	56,9	(405,4)	8 176,4
Immeubles destinés à être cédés	-	1,5	(403,5)	-	-	-	405,4	3,4
Immeubles de placement portés par des sociétés mises en équivalence (en quote-part)	158,2	1,2	-	(6,8)	(15,9)	-	-	136,6
Créances financières et autres actifs	242,6	-	(135,8)	-	-	(13,4)	(7,6)	85,8
TOTAL PATRIMOINE	8 463,7	845,2	(562,1)	(325,6)	14,6	43,5	(7,6)	8 471,8
Répartition du patrimoine :								
Tertiaire - Bureaux	3 149,5	560,3	(259,5)	(109,7)	28,6	(13,4)	(7,6)	3 348,3
Tertiaire - Parcs d'affaires	2 660,1	136,9	(301,9)	(117,5)	(14,5)	-	-	2 363,0
Tertiaire - Autres actifs	49,8	1,7	(0,8)	(3,4)	0,7	-	-	48,1
Foncière Tertiaire	5 859,4	698,9	(562,1)	(230,6)	14,8	(13,4)	(7,6)	5 759,3
Foncière - Santé	2 604,4	146,3	-	(95,0)	(0,2)	56,9	-	2 712,4

(a) Au bilan, le poste « Immobilisations corporelles » comprend outre l'immeuble d'exploitation (PDM1), des aménagements et autres immobilisations corporelles.

(b) Dont immobilisations en crédit-bail :

Valeur brute	498,9	-	-	-	-	56,9	-	555,8
Amortissements	(66,0)	-	-	(17,0)	-	-	-	(83,0)
Pertes de valeur	-	-	-	-	0,3	-	(30,5)	(30,2)
Immeubles en crédit-bail - valeur nette	433,0	-	-	(17,0)	0,3	56,9	(30,5)	442,6

(c) Dont frais financiers activés pour 2,5 millions d'euros.

(d) Les autres mouvements correspondent au reclassement d'immeubles de placement en actifs destinés à être cédés.

■ Les acquisitions et travaux des immeubles de placement de la Foncière Tertiaire concernent :

- l'acquisition de trois actifs de bureaux en exploitation pour 403,5 millions d'euros :
 - immeuble Orsud à Gentilly de 13 700 m² pour un montant droits inclus de 49,2 millions d'euros,
 - immeuble Parissy à Issy-les-Moulineaux de 18 270 m² pour un montant droits inclus de 149,2 millions d'euros,
 - immeuble Arc Ouest à Paris 15^e de 21 750 m² pour un montant « acte en main » de 201,8 millions d'euros,
 - les frais accessoires incorporés en 2016 au coût d'acquisition de ces actifs s'élevaient à 3,3 millions d'euros ;
- l'acquisition d'un ensemble immobilier en VEFA, Go Spring, situé à Nanterre, pour un montant global « acte en main » de 191,2 millions d'euros, dont 75,5 millions d'euros immobilisés en 2016 (+ 0,6 million d'euros de frais accessoires), le solde devant intervenir sur les exercices suivants. Cet ensemble développe :
 - un immeuble de 14 100 m² à livrer en mars 2017,
 - un immeuble de 18 500 m² à livrer en janvier 2019,
 - 539 emplacements de parking ;
- les opérations en développement pour 129,3 millions d'euros, dont :
 - les opérations livrées sur l'exercice pour 87,1 millions d'euros (Veolia : 42,1 millions d'euros ; PDM 4 : 34,1 millions d'euros ; Open : 10,9 millions d'euros),
 - les opérations en développement engagées ou maîtrisées à la date de clôture pour 42,3 millions d'euros, notamment Défense 4/5/6 : 5,4 millions d'euros ; Pulse : 14,9 millions d'euros ; Origine : 19,2 millions d'euros ;
- les travaux de gros entretien/réparations et remise en état locatif pour 38,5 millions d'euros ;
- les autres investissements pour 50,4 millions d'euros, dont notamment 42,4 millions d'euros de mesures d'accompagnement et 6,2 millions d'euros d'honoraires de commercialisation.

■ **Les investissements** de la Foncière Santé pour 203,2 millions d'euros concernent :

- les acquisitions d'actifs en exploitation et variations de périmètre pour 65,7 millions d'euros :
 - un portefeuille de quatre nouvelles cliniques acquis par entrée de périmètre auprès d'investisseurs privés pour 56,9 millions d'euros, ces établissements sont exploités par Ramsay Générale de Santé,
 - un complément de prix versé pour la clinique Claude Bernard pour 8,8 millions d'euros ;
- les opérations en développement pour 84,6 millions d'euros :
 - clinique de Domont pour 7,8 millions d'euros. Cette clinique a été achevée au second semestre 2016,
 - polyclinique de Courlancy à Bezannes pour 30,7 millions d'euros,
 - polyclinique La Croix du Sud à Quint-Fonsegrives pour 28,7 millions d'euros,
 - clinique Bromélia à Saint-Herblain pour 13,6 millions d'euros, dont 2,1 millions d'euros d'acquisition de terrain et 11,5 millions d'euros de travaux réalisés,
 - hôpital privé du Grand Narbonne pour 3,8 millions d'euros d'acquisition de terrain ;
- les travaux sur les cliniques en exploitation pour 52,9 millions d'euros.

■ **Les valeurs nettes comptables des cessions et variations de périmètre** de la période concernent essentiellement :

- un entrepôt et quatre immeubles de bureaux dont l'immeuble Défense 3 (Nanterre-Préfecture) et le 69, boulevard Haussmann (Paris 8^e), les cinq Parcs d'affaires non stratégiques situés à Nanterre, Évry, Villebon, Cergy et Antony ainsi que les actifs de logements (VNC 426,0 millions d'euros) ;
- un immeuble de bureaux classé en créances financières situé à Levallois dont l'État était locataire et qui a exercé son option d'achat au 30 décembre 2016 (VNC 135,8 millions d'euros) ;
- une société détenant l'Hôtel de police de Meaux classé en créances financières (VNC 13,4 millions d'euros).

■ **Les autres mouvements** correspondent au reclassement des immeubles de placement en actifs destinés à être cédés. Ces derniers ont été effectivement cédés au cours de l'exercice à l'exception d'un immeuble de bureaux sous promesse (VNC 3,4 millions d'euros).

4.2.2. Effet sur le résultat des pertes de valeur

Le poste « Pertes de valeur » au compte de résultat de l'exercice enregistre une reprise nette de 49,6 millions d'euros, dont 51 millions d'euros pour la Foncière qui concernent :

- les immeubles de placement en intégration globale pour 30,5 millions d'euros dont :
 - 8,4 millions d'euros de dotations principalement sur les Parcs d'affaires pour 8,0 millions d'euros,
 - 38,9 millions d'euros de reprises essentiellement sur les bureaux pour 28,7 millions d'euros et sur les Parcs d'affaires pour 9,4 millions d'euros ;
- les créances de linéarisation de loyers pour 20,5 millions d'euros (principalement tour Eqho).

4.2.3. Résultat de cession

- En application du plan stratégique annoncé en novembre 2015, Icade a procédé à la cession de ses Parcs d'affaires non stratégiques fin décembre 2016 :
 - Parc de Nanterre Seine et de l'immeuble Défense 3 pour un montant de 145,0 millions d'euros ;
 - Parcs d'Antony, de Cergy, d'Évry et de Villebon pour un montant de 141,0 millions d'euros.
- Au cours de l'exercice 2016, Icade a par ailleurs cédé divers actifs immobiliers à usage de bureaux pour un montant de 292,1 millions d'euros dont :
 - l'immeuble de Levallois : 135,1 millions d'euros ;
 - le 69, boulevard Haussmann : 128,0 millions d'euros ;
 - trois autres actifs tertiaires : 29,0 millions d'euros.
- Enfin, Icade a poursuivi son programme de cession de logements générant un produit de cession de 8,4 millions d'euros.

Le résultat de cession des immeubles de placement de l'exercice après prise en compte des coûts de cession s'élève à 20,2 millions d'euros. Le résultat de cession des titres consolidés concerne la SCI PCM (Hôtel de police de Meaux).

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat sur cessions des immeubles de placement	20,2	131,2
Résultat sur cessions des autres actifs corporels et incorporels	-	(0,1)
Résultat sur cessions de titres consolidés	(0,8)	(2,0)
TOTAL RÉSULTAT SUR CESSIONS	19,4	129,2

4.3. Juste valeur du patrimoine immobilier

4.3.1. Plus-values latentes du patrimoine

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015			Évolution		
	Juste valeur	Valeur nette comptable	Plus-value latente	Juste valeur	Valeur nette comptable	Plus-value latente	Juste valeur	Valeur nette comptable	Plus-value latente
Immeubles d'exploitation	178,3	69,4	108,9	178,4	73,1	105,3	(0,1)	(3,7)	3,6
Immeubles de placement	10 850,0	8 176,4	2 673,6	9 889,9	7 989,8	1 900,1	960,1	186,6	773,5
Immeubles destinés à être cédés	4,1	3,4	0,7	-	-	-	4,1	3,4	0,7
Créances financières et autres actifs	93,4	85,8	7,5	250,1	242,6	7,5	(156,8)	(156,8)	0,0
Patrimoine en intégration globale	11 125,8	8 335,1	2 790,7	10 318,4	8 305,5	2 012,9	807,4	29,6	777,8
Immeubles de placement des sociétés mises en équivalence	159,5	136,6	22,8	179,2	158,2	21,0	(19,7)	(21,6)	1,9
TOTAL PATRIMOINE	11 285,3	8 471,8	2 813,5	10 497,6	8 463,7	2 033,9	787,7	8,0	779,7
Répartition du patrimoine									
Tertiaire - Bureaux	4 063,6	3 348,3	715,3	3 642,3	3 149,5	492,8	421,3	198,8	222,5
Tertiaire - Parcs d'affaires	3 503,7	2 363,0	1 140,7	3 621,2	2 660,1	961,1	(117,5)	(297,0)	179,6
Tertiaire - Autres actifs	135,1	48,1	87,0	163,4	49,8	113,6	(28,3)	(1,7)	(26,5)
Foncière Tertiaire	7 702,4	5 759,3	1 943,1	7 426,8	5 859,3	1 567,5	275,6	(100,0)	375,6
Foncière Santé	3 582,9	2 712,4	870,5	3 070,8	2 604,4	466,4	512,1	108,0	404,1
TOTAL PATRIMOINE	11 285,3	8 471,8	2 813,5	10 497,6	8 463,7	2 033,9	787,7	8,0	779,7
TOTAL PATRIMOINE EN QUOTE-PART GROUPE ^(a)	9 727,1	7 292,1	2 435,0	9 162,1	7 331,1	1 831,0	565,0	(38,9)	603,9

(a) Prise en compte de la Foncière Santé à hauteur de la quote-part de détention du Groupe, soit 56,51 % en 2016 et en 2015.

4.3.2. Sensibilité des valeurs nettes comptables du patrimoine expertisé aux variations potentielles des justes valeurs

Incidence sur les valeurs nettes comptables (en millions d'euros)	Variation des justes valeurs des immeubles de placement			
	(5,00) %	(2,50) %	+ 2,50 %	+ 5,00 %
La Défense/Péri-Défense	(21,0)	(12,9)	4,4	8,7
Première couronne	(3,7)	(2,5)	-	-
Deuxième couronne	(0,2)	(0,1)	0,1	0,2
SOUS-TOTAL IDF	(24,9)	(15,5)	+ 4,5	+ 8,9
Province	-	-	-	-
TOTAL BUREAUX	(24,9)	(15,5)	+ 4,5	+ 8,9
Parcs d'affaires				
Paris	-	-	-	-
La Défense/Péri-Défense	(2,4)	(1,2)	1,2	2,4
Autre Croissant Ouest	(6,9)	(3,4)	3,4	6,9
Première couronne	(4,3)	(2,2)	2,2	4,3
Deuxième couronne	(50,8)	(25,5)	25,1	50,3
TOTAL PARCS D'AFFAIRES	(64,4)	(32,3)	+ 31,9	+ 63,8
TOTAL BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES	(89,2)	(47,8)	+ 36,4	+ 72,8
Autres actifs	(0,9)	(0,4)	0,4	0,9
TOTAL FONCIÈRE TERTIAIRE	(90,1)	(48,2)	36,8	73,7
Santé ^(a)				
Paris Île-de-France	-	-	-	-
Province	(0,3)	(0,2)	0,2	0,3
TOTAL FONCIÈRE SANTÉ	(0,3)	(0,2)	+ 0,2	+ 0,3
TOTAL PATRIMOINE IMMOBILIER	(90,5)	(48,4)	+ 37,0	+ 74,0

(a) Valeurs nettes comptables à 100 %.

4.4. Tests de perte de valeur et plus-values latentes sur le patrimoine immobilier et les sociétés de promotion

4.4.1. Valorisation des sociétés de promotion

Les sociétés de promotion d'Icade font l'objet d'une évaluation par le cabinet indépendant Detroyat Associés. La méthode de valorisation retenue par l'évaluateur repose essentiellement sur une actualisation

des flux de trésorerie (DCF) sur la période du plan d'affaires de chaque société, prolongés sur un horizon décennal, et assortie d'une valeur terminale fondée sur un cash-flow normatif croissant à l'infini.

Le taux sans risque utilisé correspond à la moyenne sur trois mois des taux de l'OAT TEC 10 ans. Les primes de risques appliquées sont spécifiques à chaque métier et tiennent compte de l'évolution de leur marché sur l'exercice 2016. Les taux d'actualisation avant impôt retenus pour déterminer la valeur d'utilité varient de 8,73 % à 10,40 % sur l'exercice 2016 (8,14 % à 10,36 % sur l'exercice 2015) selon les actifs testés.

La valeur des titres de ces sociétés est intégrée dans le calcul de l'actif net réévalué d'Icade.

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Sociétés de promotion			Sociétés de promotion		
	Intégration globale	Mise en équivalence	Total	Intégration globale	Mise en équivalence	Total
Valeur d'entreprise	424,0	89,7	513,7	319,1	94,2	413,3
Endettement net ^(a)	53,2	30,7	83,9	(113,1)	25,0	(88,1)
Provisions et minoritaires	43,2	0,9	44,1	40,5	0,9	41,4
Valeur des titres des sociétés	327,6	58,1	385,7	391,6	68,4	460,0

(a) Le signe négatif est un actif net, le signe positif est un passif net

La valorisation des sociétés de promotion intégrée au calcul du ratio de *loan to value* (LTV) s'élève à 482,1 millions d'euros. Elle correspond à la valeur d'entreprise des sociétés consolidées par intégration globale à laquelle s'ajoute la valeur des titres des sociétés mises en équivalence soit respectivement 424,0 millions d'euros et 58,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (cf. note 5.2.3).

4.4.2. Goodwills

Un test de perte de valeur a été réalisé au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 sur la base de valorisations effectuées par des experts. Il n'existe aucune perte de valeur, la valeur brute est égale à la valeur nette.

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Foncière Tertiaire	Promotion	Total	Foncière Tertiaire	Promotion	Total
GOODWILLS	4,0	42,3	46,3	4,0	42,3	46,3

4.4.3. Synthèse des plus-values latentes sur le patrimoine immobilier et les sociétés de promotion

(en millions d'euros)	31/12/2016				31/12/2015			
	Patrimoine immobilier				Patrimoine immobilier			
	Foncière Tertiaire	Foncière Santé	Total Foncières	Promotion	Foncière Tertiaire	Foncière Santé	Total Foncières	Promotion et Services
Titres mis en équivalence								
Juste valeur des titres	129,5	-	129,5	58,1	126,1	-	126,1	68,4
Valeur nette comptable des titres ^(a)	106,7	-	106,7	11,0	105,2	-	105,2	8,8
Plus-value latente brute	22,8	-	22,8	47,1	21,0	-	21,0	59,6
Intégrations globales								
Juste valeur	7 542,9	3 582,9	11 125,8	327,6	7 247,7	3 070,8	10 318,5	410,6
Valeur nette comptable	5 622,7	2 712,4	8 335,1	246,1	5 701,2	2 604,4	8 305,6	359,6
Plus-value latente	1 920,2	870,5	2 790,7	81,4	1 546,5	466,4	2 012,9	51,1
Plus-value latente en quote-part Groupe^(b)	1 920,2	491,9	2 412,1	81,5	1 546,5	263,6	1 810,0	51,0
Plus-value latente brute totale en quote-part Groupe	1 943,1	491,9	2 435,0	128,6	1 567,5	263,6	1 831,0	110,6
Incidence des créances de linéarisation de loyers	(35,0)	-	(35,0)	-	-	-	-	-
Fiscalité sur les plus-values latentes	-	-	-	(10,3)	-	-	-	(15,4)
Plus-value latente nette retenue dans l'ANR	1 908,0	491,9	2 399,9	118,3	1 567,5	263,6	1 831,0	95,2

(a) La valeur de mise en équivalence des titres de la promotion est minorée du coût des titres, soit 0,5 million d'euros en 2015 et 2016.

(b) Prise en compte de la Foncière Santé à hauteur de la quote-part de détention du Groupe, soit 56,51 % en 2016 et en 2015.

Note 5. Financement et instruments financiers

5.1. Structure financière et contribution au résultat

5.1.1. Évolution de la dette financière nette

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes financières à moyen et long termes	4 131,2	3 771,5
Dettes financières à court terme	717,8	901,1
DETTES FINANCIÈRES BRUTES	4 849,0	4 672,6
Instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt (passifs et actifs)	13,4	63,2
DETTES FINANCIÈRES BRUTES APRÈS PRISE EN COMPTE DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	4 862,4	4 735,8
Titres disponibles à la vente et autres actifs financiers ^(a)	(138,6)	(163,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(272,4)	(451,4)
DETTES FINANCIÈRES NETTES	4 451,3	4 121,2

(a) Hors dépôts de garantie versés.

Afin d'optimiser le coût de l'endettement net et de rallonger la durée moyenne de la dette, le Groupe a restructuré son passif financier sur l'exercice dans un contexte de taux historiquement bas. Cela s'est traduit pour :

■ **les dettes financières** par une augmentation de 320,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 générée par les opérations suivantes :

- le remboursement anticipé de 657,0 millions d'euros de crédits bancaires dont les pénalités de 1,1 million d'euros ont impacté le résultat financier de l'exercice,
- le rachat obligataire portant sur deux souches existantes :
 - une obligation de 500 millions d'euros de nominal à échéance janvier 2019 et offrant un coupon de 2,25 %,
 - une obligation de 500 millions d'euros de nominal à échéance avril 2021 et offrant un coupon de 2,25 %.

Icade conformément à sa cible a racheté 300,2 millions d'euros, soit un taux d'apport moyen sur la totalité des souches de 30 % (51 % sur la souche 2019 et 9 % sur l'échéance 2021). L'impact dans le résultat financier de l'exercice lié à ce rachat obligataire s'élève à 23,2 millions d'euros dont le paiement d'une soulte de 17,0 millions d'euros,

- la mise en place de deux financements obligataires, le premier de 750,0 millions d'euros à dix ans, assorti d'une marge de 123 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon de 1,75 %) et le second de 500 millions d'euros à neuf ans, assorti d'une marge de 82 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon annuel de 1,125 %),
- le refinancement auprès d'Allianz du crédit hypothécaire adossé au Parc d'affaires « Pont de Flandre ». Ce nouveau crédit de maturité 20 ans est assorti d'un taux fixe de 2,172 %, en baisse de plus de 150 points de base par rapport au taux initial et porte son montant à 225 millions d'euros, en augmentation de 28,0 millions d'euros. La maturité résiduelle augmente de 11 années ;

■ **les instruments dérivés** par une diminution de 49,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 générée par les opérations suivantes :

- le débouclage de swaps avec des échéances courtes pour un notionnel de 892 millions d'euros et une soulte versée de 48,7 millions d'euros dont :
 - 23,6 millions au titre d'instruments dérivés sans conservation des dettes sous-jacentes, dont 23,4 millions d'euros ont impacté le résultat financier de l'exercice,
 - 25,1 millions d'euros au titre d'instruments dérivés avec conservation des dettes sous-jacentes, dont 3,8 millions d'euros ont impacté le résultat financier de l'exercice, le solde sera étalé sur la durée vie restante des dettes sous-jacentes,
- la mise en place de swaps à départ décalé avec des échéances longues pour un notionnel de 250 millions d'euros.

En outre, les autres évolutions de la dette brute après prise en compte des instruments dérivés par rapport au 31 décembre 2015 pour (138,4) millions d'euros concernent essentiellement :

- l'augmentation nette de l'en-cours de « *NEU Commercial Papers* » pour 226,0 millions d'euros (dont 528,5 millions d'euros d'augmentation et 302,5 millions d'euros de diminution) ;
- la mise en place, pour Icade Santé, d'un nouveau crédit bancaire auprès de la Banque Palatine pour 50 millions d'euros ;
- le tirage de nouvelles lignes de crédit pour 230,0 millions d'euros ;
- l'augmentation des contrats de location-financement pour 34,7 millions d'euros provenant des entrées de périmètre de la Santé ;
- l'augmentation des découverts bancaires pour 12,4 millions d'euros ;
- l'amortissement naturel d'emprunts auprès des établissements de crédit (y compris lignes de crédit) et des contrats de location-financement pour 677,4 millions d'euros ;
- la diminution de la dette de 12,7 millions d'euros suite aux variations de périmètre ;
- la diminution de la juste valeur des Ornane de 1,4 million d'euros.

5.1.2. Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Charges d'intérêts sur dettes financières	(97,9)	(98,7)
Charges d'intérêts sur instruments dérivés	(20,0)	(36,1)
Recyclage en résultat des instruments dérivés de couverture de taux avec conservation du sous-jacent	1,5	1,7
COÛT DE L'ENDETTEMENT BRUT	(116,4)	(133,2)
Produits d'intérêts de la trésorerie et équivalents de trésorerie	2,0	2,8
Revenus des créances et des prêts	4,9	6,3
Variation de juste valeur par résultat des instruments équivalents de trésorerie	-	0,1
Produits nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés	7,0	9,2
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(109,4)	(123,9)
Résultats de cessions des titres disponibles à la vente	1,6	-
Variation de juste valeur par résultat des instruments dérivés	(1,5)	(0,3)
Variation de juste valeur des Orname	1,4	2,5
Commissions de non-utilisation	(5,1)	(5,3)
Coût de restructuration de passifs financiers	(51,4)	-
Autres produits et charges financiers	0,9	0,9
Total des autres produits et charges financiers	(54,1)	(2,2)
RÉSULTAT FINANCIER	(163,6)	(126,1)

5.1.3. Composantes de la dette financière nette

Dette financière brute : type de taux, échéance et juste valeur.

(en millions d'euros)	Valeur au bilan 31/12/2016	Courant			Non courant			Juste valeur 31/12/2016
		Part à moins d'1 an	Part de 1 à 2 ans	Part de 2 à 3 ans	Part de 3 à 4 ans	Part de 4 à 5 ans	Part à plus de 5 ans	
Dette à taux fixe	3 766,2	613,7	17,6	262,0	16,4	454,3	2 402,2	3 910,8
Emprunts obligataires ^(a)	2 752,8	22,5	-	245,1	-	442,3	2 042,9	2 841,5
Ornane ^(b)	46,0	46,0	-	-	-	-	-	44,8
Emprunts auprès des établissements de crédit	314,4	2,2	4,2	4,4	4,7	0,6	298,4	345,6
Locations-financement	39,5	6,1	4,9	4,0	3,2	3,0	18,3	48,2
Autres emprunts et dettes assimilées	85,0	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	42,5	102,2
NEU Commercial Papers	528,5	528,5	-	-	-	-	-	528,5
Dette à taux variable	1 082,8	104,2	402,5	51,5	249,2	124,3	151,1	1 092,9
Emprunts auprès des établissements de crédit	867,8	42,7	384,4	35,5	233,4	104,4	67,3	877,7
Locations-financement	172,8	19,3	18,2	16,0	15,7	19,9	83,8	173,5
Autres emprunts et dettes assimilées	0,5	0,5	-	-	-	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	5,0	5,0	-	-	-	-	-	5,0
Découverts bancaires	36,6	36,6	-	-	-	-	-	36,6
DETTES FINANCIÈRES BRUTES AU 31/12/2016	4 849,0	717,8	420,1	313,5	265,6	578,6	2 553,3	5 003,6
DETTES FINANCIÈRES BRUTES AU 31/12/2015	4 672,6	901,1	593,0	381,6	580,4	268,9	1 947,7	4 830,4

(a) Caractéristiques des emprunts obligataires :

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Nominal à l'émission	Taux	Profil de remboursement	Nominal au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	Nominal au 31/12/2016
FR0011577188	30/09/2013	29/09/2023	300,0	Taux fixe 3,375 %	In fine	300,0	-	-	300,0
FR0011577170	30/09/2013	30/01/2019	500,0	Taux fixe 2,25 %	In fine	500,0	-	254,9	245,0
FR0011847714	16/04/2014	16/04/2021	500,0	Taux fixe 2,25 %	In fine	500,0	-	45,3	455,0
FR0012942647	14/09/2015	14/09/2022	500,0	Taux fixe 1,875 %	In fine	500,0	-	-	500,0
FR0013181906	10/06/2016	10/06/2026	750,0	Taux fixe 1,75 %	In fine	-	750,0	-	750,0
FR0013211893	15/11/2016	17/11/2025	500,0	Taux fixe 1,125 %	In fine	-	500,0	-	500,0
EMPRUNTS OBLIGATAIRES						1 800,0	1 250,0	300,2	2 750,0

(b) Obligations à options de remboursement au numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (Ornane) :

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Nominal à l'émission	Taux	Profil de remboursement	Nominal au 31/12/2015	Augmentation	Diminution	Nominal au 31/12/2016
FR0010961128	16/11/2010	01/01/2017	175,0	Taux fixe 2,5 %	In fine	45,0	-	-	45,0

La durée de vie moyenne de la dette au 31 décembre 2016 s'établit à 6,6 ans (hors NEU Commercial Papers). Au 31 décembre 2015, elle s'élevait à 4,5 ans. Les financements levés en 2016, notamment les émissions obligataires à neuf et dix ans, le refinancement d'un prêt hypothécaire à 20 ans, le remboursement par anticipation de souches obligataires et de financements bancaires, ont permis d'élever la maturité moyenne des dettes d'Icade à un niveau supérieur à six ans.

La durée de vie moyenne de la dette à taux variable ressort à 3,3 ans, celle des couvertures associées est de 5,5 ans, permettant une couverture adéquate, en anticipant la couverture d'un futur besoin de financement.

5.1.4. Instruments dérivés

Variation de juste valeur

(en millions d'euros)	Juste valeur 31/12/2015	Cessions	Païement pour garantie	Variation de juste valeur en résultat	Variation de juste valeur en capitaux propres	Juste valeur 31/12/2016
Swaps et options de taux – payeur fixe	(78,0)	48,7	-	2,9	11,0	(15,4)
▣ dont variation des ICNE	-	-	-	4,0	-	-
▣ dont part inefficace	-	-	-	(1,2)	-	-
Instruments de couverture de flux de trésorerie futurs	(78,0)	48,7	-	2,9	11,0	(15,4)
Options de taux	1,1	-	-	(0,4)	-	0,8
Instruments non qualifiés de couverture	1,1	-	-	(0,4)	-	0,8
INSTRUMENTS – RISQUE DE TAUX – HORS APPELS DE MARGE	(76,8)	48,7	-	2,5	11,0	(14,6)
Instruments dérivés : appels de marge	13,6	-	(12,4)	-	-	1,2
INSTRUMENTS – RISQUE DE TAUX	(63,2)	48,7	(12,4)	2,5	11,0	(13,4)
Présentation des instruments dérivés au bilan						
Instruments dérivés Actif	15,1	-	(12,4)	(0,5)	6,3	8,6
Instruments dérivés Passif	(78,4)	48,7	-	3,0	4,6	(21,9)

Instruments dérivés : analyse des notionnels par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2016				
	Taux moyen	Total	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans
PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS EN VIGUEUR AU 31/12/2016					
Swaps de taux – payeur fixe	0,88 %	523,0	21,1	96,5	405,5
Options de taux – cap	1,04 %	325,0	-	325,0	-
Options de taux – floor	0,00 %	300,0	300,0	-	-
TOTAL DU PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS EN VIGUEUR		1 148,0	321,1	421,5	405,5
PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS À EFFET DIFFÉRÉ					
Swaps de taux – payeur fixe	0,20 %	119,4	-	3,1	116,3
TOTAL DU PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS EN VIGUEUR À EFFET DIFFÉRÉ		119,4	-	3,1	116,3
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS – RISQUE DE TAUX 31/12/2016		1 267,4	321,1	424,6	521,8
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS – RISQUE DE TAUX 31/12/2015		2 040,7	195,6	1 559,6	285,5

5.1.5. Titres disponibles à la vente et autres actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2015	Acquisitions	Cessions/ Remboursements	Effets des variations de juste valeur en capitaux propres	Charges nettes liées aux pertes de valeur en résultat	Effets des variations de périmètre et de capital	Autres ^(b)	31/12/2016
Titres disponibles à la vente ^(a)	27,1	0,1	(3,0)	2,8	-	(0,4)	0,3	26,8
TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	27,1	0,1	(3,0)	2,8	-	(0,4)	0,3	26,8
Créances rattachées à des participations et autres parties liées	65,5	7,6	(14,9)	-	-	3,5	-	61,8
Prêts	0,2	-	-	-	-	-	-	0,2
Dépôts et cautionnements versés	3,3	2,3	(0,2)	-	-	(0,1)	0,1	5,4
Comptes courants associés	70,2	-	-	-	-	-	(20,4)	49,8
Autres	0,1	-	-	-	-	-	(0,1)	-
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	139,4	9,9	(15,2)	-	-	3,4	(20,3)	117,3

(a) Les titres disponibles à la vente sont des actions et autres titres à revenus variables, classés en totalité en actif non courant. Sur l'exercice, le Groupe a cédé une partie des titres de société de partenariats public-privé pour 3 millions d'euros.

(b) Les autres mouvements sur les comptes courants associés correspondent aux augmentations nettes des remboursements de la période.

Actifs financiers par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2016	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans
Créances rattachées à des participations et autres parties liées	61,8	61,8	-	-
Prêts	0,2	0,1	0,1	-
Dépôts et cautionnements versés	5,4	0,4	2,4	2,6
Comptes courants associés	49,8	49,8	-	-
AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	117,3	112,1	2,5	2,6

Les autres passifs financiers sont composés exclusivement des dépôts et cautionnements reçus des locataires pour un montant de 58,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

5.1.6. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
OPCVM monétaires	32,1	157,7
Disponibilités (inclus Intérêts bancaires à recevoir)	240,4	293,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	272,4	451,4

5.2. Gestion des risques financiers

Le suivi et la gestion des risques financiers sont centralisés au sein de la direction financement et trésorerie de la direction financière.

Celle-ci reporte régulièrement au comité des risques, taux, trésorerie et financements d'Icade sur l'ensemble des sujets liés aux problématiques de politiques de financements, de placements, de gestion du risque de taux.

5.2.1. Risque de liquidité

Le Groupe dispose d'une capacité de tirage en lignes court et moyen termes à hauteur de 1 580,0 millions d'euros totalement libres d'utilisation. Ce montant n'inclut pas les disponibilités de tirages des opérations de promotion, lorsqu'elles ont été mises en place, affectées à des programmes spécifiques.

Icade a continué, lors de cet exercice, d'accéder à la liquidité dans de bonnes conditions, et dispose d'une forte marge de manœuvre en termes de mobilisation de fonds.

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers (hors contrats de construction et VEFA) s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2016									
	Part à moins d'un an		Part à plus d'un an et moins de trois ans		Part à plus de trois ans et moins de cinq ans		Part à plus de cinq ans		Total	
	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts		
Emprunts obligataires	-	54,0	245,1	108,0	454,7	97,0	2 050,0	117,8	3 126,5	
Ornane	44,8	1,1	-	-	-	-	-	-	46,0	
Emprunts auprès des établissements de crédit	47,0	15,8	429,4	28,1	348,3	23,6	371,8	115,5	1 379,6	
Locations-financement	25,4	3,6	43,2	5,9	41,8	5,1	102,2	7,2	234,4	
Autres emprunts et dettes assimilées	8,5	4,3	17,0	7,4	17,1	5,6	42,6	6,5	109,0	
Instruments hybrides	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dettes rattachées à des participations	5,0	-	-	-	-	-	-	-	5,0	
NEU Commercial Papers	528,5	-	-	-	-	-	-	-	528,5	
Découverts bancaires	36,6	-	-	-	-	-	-	-	36,6	
Dettes fournisseurs et dettes d'impôt	399,7	-	17,8	-	-	-	-	-	417,4	
Instruments financiers dérivés		5,3		10,3		5,2		(5,8)	15,1	
TOTAL	1 095,5	84,2	752,5	159,7	861,9	136,5	2 566,7	241,2	5 898,1	

Les échéances relatives aux intérêts sur emprunts et sur instruments financiers dérivés sont déterminées sur la base des taux de marché anticipés.

5.2.2. Covenants et ratios financiers

Le Groupe suit les éléments suivants :

Covenants financiers

		Covenants	31/12/2016
LTV <i>Covenant</i> ^(a)	Maximum	< 52 %	39,5 %
ICR	Minimum	> 2	4,71x
Contrôle CDC	Minimum	34 %	38,99 %
Valeur du patrimoine foncier ^(b)	Minimum	de > 1,7 Md€ et > 7 Md€	11,3 Md€
Dettes des filiales Promotion/dette brute consolidée	Maximum	< 20 %	0,7 %
Sûretés sur actifs	Maximum	< 20 % du patrimoine foncier	6,5 %

(a) Hors autres emprunts et dettes assimilées (LTV < 50 %).

(b) Environ 7 % de la dette concernée par un covenant sur la valeur du patrimoine de la Foncière a pour limite 1,7 Md€, 2 % de la dette a pour limite 2 Md€, 7 % de la dette a pour limite 3 Md€, 13 % de la dette a pour limite 5 Md€ et les 71 % restants l'étant pour une limite à 7 Md€.

Des emprunts contractés par Icade peuvent faire l'objet de *covenants* fondés sur des ratios financiers (notions de *loan to value* et de couverture de charges d'intérêts) et d'une clause de contrôle de la Caisse des dépôts pouvant entraîner une obligation de remboursement anticipé. Au 31 décembre 2016, les ratios sont respectés.

Au 31 décembre 2016, la Caisse des dépôts dispose de 39,10 % des droits de vote d'Icade et détient 38,99 % de son capital.

Ratio de structure financière

Le ratio de LTV (*loan to value*) qui rapporte les dettes financières nettes au patrimoine immobilier réévalué hors droits augmenté des valeurs des sociétés de promotion ressort à 37,9 % au 31 décembre 2016 (contre 38,0 % au 31 décembre 2015).

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Dettes financières nettes	(A)	4 451,3	4 121,2
Juste valeur hors droit du patrimoine en intégration globale		11 125,8	10 318,4
Valeur vénale des foncières mises en équivalence		129,5	126,1
VALEUR DE PATRIMOINE DES FONCIÈRES RETENUE	(B)	11 255,3	10 444,5
Valorisation des sociétés de promotion		482,1	387,5
VALEUR DE PATRIMOINE GROUPE RETENUE	(C)	11 737,4	10 832,0
LTV de référence pour les covenants	(A/B)	39,5 %	39,5 %
LTV incluant les sociétés de promotion	(A/C)	37,9 %	38,0 %

Ce ratio reste très inférieur aux niveaux plafonds à respecter dans le cadre des *covenants* financiers prévus dans la documentation bancaire (52 % où ce ratio est mentionné en tant que *covenant*). Ces *covenants* n'incluent pas les valeurs des sociétés de promotion dans le calcul du ratio, ce qui le positionne à 39,5 % (comme au 31 décembre 2015).

Si la valeur de patrimoine, utilisée pour son calcul, était appréciée droits inclus, et si la juste valeur des dérivés de taux n'était pas incluse dans la dette nette, le ratio LTV ajusté s'établirait à 36,0 % au 31 décembre 2016.

Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat des sociétés mises en équivalence ressort à 4,71x sur l'exercice 2016. Ce ratio est en hausse par rapport à l'exercice précédent calculé selon la même méthode (3,98x en 2015), compte tenu de l'accroissement de l'excédent brut opérationnel et de la restructuration du passif qui a engendré une baisse du coût de l'endettement.

Ce ratio reste supérieur aux seuils à respecter dans le cadre des *covenants* financiers prévus dans la documentation bancaire (2,00x).

5.2.3. Risque de taux

(en millions d'euros)	31/12/2016									
	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (b) - (a)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition nette après couverture (e) = (d) - (c)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	0,1	384,1	613,7	104,1	613,6	(280,0)	-	321,1	(613,6)	601,1
De un an à deux ans	-	-	17,6	402,5	17,6	402,5	-	209,8	(17,6)	(192,7)
De deux ans à trois ans	-	-	262,0	51,5	262,0	51,5	-	149,5	(262,0)	98,0
De trois ans à quatre ans	-	-	16,4	249,2	16,4	249,2	-	58,0	(16,4)	(191,2)
De quatre ans à cinq ans	0,1	-	454,3	124,3	454,2	124,3	-	7,2	(454,2)	(117,1)
Plus de cinq ans	26,8	-	2 402,2	151,1	2 375,3	151,1	-	521,8	(2 375,3)	370,6
TOTAL	27,0	384,1	3 766,2	1 082,8	3 739,2	698,6	-	1 267,4	(3 739,2)	568,8

L'évolution des marchés financiers peut entraîner une variation des taux d'intérêt pouvant se traduire par une augmentation du coût de refinancement. Pour financer ses investissements, Icade a également recours à de la dette à taux variable qui fait l'objet d'une couverture, ce qui lui permet de conserver la capacité de rembourser par anticipation sans pénalité. Cette dette représente près de 22 % de sa dette totale au 31 décembre 2016 (hors dettes rattachées à des participations et découverts bancaires).

Au 31 décembre 2016, la part de la dette à taux variable couverte représente 18 % de la dette totale, la part de la dette à taux variable non couverte représente 4 % de la dette totale.

Icade a poursuivi au cours de l'exercice 2016 une politique de gestion prudente de sa dette en maintenant une exposition limitée au risque de taux tout en profitant des taux bas.

Dans ce cadre, des swaps avec des échéances courtes ont été débouclés pour un notionnel de 892 millions d'euros et concomitamment, des swaps à départ décalé avec des échéances longues ont été contractés pour un notionnel de 250 millions d'euros, permettant de figer à long terme des taux à des niveaux historiquement bas.

La durée de vie moyenne de la dette à taux variable ressort à 3,3 ans, celle des couvertures associées est de 5,5 ans.

Enfin, Icade privilégie la qualification de ses instruments de couverture en *cash flow hedge*, selon les normes IFRS ; ainsi les variations de juste valeur de ces instruments sont constatées en capitaux propres (pour la part efficace), et non en résultat.

Compte tenu de l'optimisation de la structure de couverture réalisée par le Groupe sur l'exercice et de l'évolution des taux d'intérêt, les variations de juste valeur des instruments de couverture ont un impact positif de 11 millions d'euros.

Les impacts comptables d'une variation des taux ((1) % ; + 1 %) sur la valorisation des instruments dérivés sont décrits ci-après :

(en millions d'euros)	31/12/2016	
	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat avant impôts
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt	39,0	0,3
Impact d'une variation de (1) % des taux d'intérêt	(42,7)	1,6

5.2.4. Le risque de change

Ne réalisant aucune transaction en devise étrangère, le Groupe n'est pas soumis au risque de change.

5.2.5. Le risque de crédit

Pour une part, les risques de crédit et/ou de contrepartie concernent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les établissements bancaires auprès desquels ces disponibilités sont placées. Les supports de placement choisis ont une maturité inférieure à un an et présentent un profil de risque très limité, ils font l'objet d'un suivi quotidien ; une revue régulière des autorisations sur les supports complète le processus de contrôle. De plus, afin de limiter son risque de contrepartie, Icade ne traite des produits dérivés de taux qu'avec des établissements bancaires de premier plan avec lesquels elle est en relation pour le financement de son développement. Pour ces deux types de supports, Icade applique un principe de dispersion des risques en évitant toute concentration des en-cours sur une contrepartie donnée.

Pour une autre part, le risque de crédit et/ou de contrepartie concerne les locataires. Le Groupe a mis en place des procédures afin de s'assurer de la qualité du crédit des clients et des tiers avant de traiter avec ces derniers. Dans l'activité de foncière, il est notamment procédé à une analyse de la solvabilité des clients et dans l'activité de promotion immobilière, au contrôle du financement de l'assurance et de la caution. Ces procédures font l'objet de contrôles réguliers.

Les pertes de valeur sur les créances sont estimées après une analyse des balances des impayés. Les dossiers clients sont analysés sur base individuelle.

L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit correspond à la valeur comptable des créances diminuée des dépôts reçus de la clientèle, soit 124,2 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 69,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le Groupe n'est pas exposé à la concentration de risque de crédit, compte tenu de la diversité de ses activités et de ses clients.

5.3. Juste valeur des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	Valeur comptable 31/12/2016	Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur 31/12/2016
ACTIFS					
Titres disponibles à la vente courants et non courants	26,8	7,4	19,4		26,8
Autres actifs financiers courants et non courants	125,8	118,5	6,5	0,8	125,8
Créances clients	408,0	408,0			408,0
Autres créances d'exploitation ^(a)	32,2	32,2			32,2
Équivalents de trésorerie	32,1			32,1	32,1
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	624,9	566,1	25,9	32,9	624,9
PASSIFS					
Dettes financières courantes et non courantes	4 849,0	4 803,1		46,0	5 003,6
Autres passifs financiers courants et non courants	80,4	58,5	21,1	0,8	80,4
Dettes fournisseurs	388,7	388,7			388,7
Autres dettes d'exploitation ^(a)	292,1	292,1			292,1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	5 610,3	5 542,4	21,1	46,8	5 764,9

(a) Hors opérations sur mandats, charges constatées d'avance et créances sociales et fiscales.

Hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers

Le tableau ci-dessous présente la hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers selon les trois niveaux suivants :

■ niveau 1 : la juste valeur de l'instrument financier correspond à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;

■ niveau 2 : la juste valeur de l'instrument financier est établie à partir de données observables, soit directement (à savoir les prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées des prix) ;

■ niveau 3 : la juste valeur de l'instrument financier est déterminée à partir de données de marché non observables directement.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016			Valeur comptable au 31/12/2016 (juste valeur)
		Niveau 1 : cotation sur un marché actif	Niveau 2 : technique de valorisation utilisant des données observables	Niveau 3 : technique de valorisation utilisant des données non observables	
ACTIFS					
Actifs financiers désignés à la juste valeur par résultat					-
Instruments dérivés hors appel de marge (actifs)	5.1.4		7,4		7,4
Actifs disponibles à la vente	5.1.5			26,8	26,8
Équivalents de trésorerie	5.1.6	32,1			32,1
PASSIFS					
Passifs financiers désignés à la juste valeur par résultat				46,0	46,0
Instruments dérivés (passifs)	5.1.6		21,9		21,9

Les instruments financiers dont la juste valeur est déterminée à partir d'une technique de valorisation utilisant des données non observables correspondent à des titres non consolidés non cotés et à l'Ornane.

Note 6. Résultat par action et capitaux propres

6.1. Résultat par action

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Résultat net part du Groupe des activités abandonnées		13,3	(20,5)
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		44,7	(187,0)
Résultat net part du Groupe	(A)	58,0	(207,6)
Impact des instruments dilutifs		0	0
Résultat net part du Groupe dilué	(B)	58,0	(207,6)
Nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice		74 111 186	74 022 386
Augmentation du nombre moyen d'actions lié à l'exercice des options de souscription d'actions		-	74 724
Nombre moyen d'actions propres en circulation		345 435	388 946
Nombre moyen d'actions avant dilution	(C)	73 765 751	73 708 164
Impact des instruments dilutifs (options de souscription d'actions et actions gratuites)		83 209	29 360
Nombre moyen d'actions après dilution	(D)	73 848 960	73 737 524
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION	(A/C)	0,79 €	(2,82) €
Résultat net Part du Groupe des activités abandonnées par action		0,18 €	(0,28) €
Résultat net Part du Groupe des activités poursuivies par action		0,61 €	(2,54) €
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DILUÉ	(B/D)	0,79 €	(2,81) €
Résultat net Part du Groupe des activités abandonnées par action dilué		0,18 €	(0,28) €
Résultat net Part du Groupe des activités poursuivies par action dilué		0,61 €	(2,54) €

6.2. Capitaux propres

Capital

Actionnaires	31/12/2016		31/12/2015	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	28 895 631	38,99	-	-
Groupama ^(a)	9 596 200	12,95	-	-
SOUS-TOTAL CONCERT CDC ET GROUPAMA	38 491 831	51,94	-	-
HoldCo SIIC ^(b)	-	-	38 491 773	51,94
Crédit Agricole ^(c)	4 219 304	5,69	4 144 304	5,59
Public	30 987 735	41,81	30 729 944	41,46
Salariés	205 672	0,28	212 200	0,29
Autodétention	206 644	0,28	532 965	0,72
TOTAL	74 111 186	100	74 111 186	100

(a) Groupama Gan Vie, Groupama SA et Groupama Holding.

(b) Société dont le capital était détenu par la Caisse des dépôts et par Groupama à hauteur respectivement de 75,07 % et de 24,93 %, et ayant fait l'objet d'une fusion-absorption au cours du premier semestre 2016 par Icade.

(c) Dernière détention portée à la connaissance de la Société en date du 31 décembre 2016.

Suite à la levée des conditions suspensives, l'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a approuvé le projet de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade. À l'issue de la fusion, la Caisse des dépôts et Groupama détiennent respectivement 38,99 % et 12,95 % du capital d'Icade.

Évolution du nombre d'actions en circulation

	Nombre	Capital (en M€)
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2014	74 022 386	112,8
Augmentation de capital liée à l'exercice des options de souscription d'actions	88 800	0,1
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2015	74 111 186	113,0
Augmentation de capital en rémunération de l'apport des titres HoldCo SIIC	38 491 773	58,7
Annulation de la totalité des titres Icade apportés par HoldCo SIIC	(38 491 773)	(58,7)
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2016	74 111 186	113,0

Titres de la société mère Icade SA détenus par des tiers et faisant l'objet de nantissemements

Au 31 décembre 2016, aucun titre inscrit au nominatif pur n'est nanti.

Dividendes

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Versement aux actionnaires d'Icade SA au cours de l'exercice N au titre de l'exercice N - 1		
▣ dividendes prélevés sur le résultat fiscal exonéré (en application du régime SIIC)	191,9	275,1
▣ dividendes prélevés sur le résultat taxable au taux de droit commun	83,4	-
▣ acompte sur dividendes	-	-
TOTAL	275,3	275,1

Les dividendes par action distribués sur les exercices 2016 et 2015 au titre des résultats des exercices 2015 et 2014 sont identiques. Ils s'élèvent à 3,73 euros.

Il sera proposé, lors de l'assemblée générale d'approbation des comptes arrêtés au 31 décembre 2016, la distribution d'un dividende d'un montant de 4,0 euros par action. Sur la base des actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2017, soit 73 904 542 actions, le montant de la distribution de dividendes proposé au vote de l'assemblée générale s'éleva à 295,6 millions d'euros.

6.3. Participations ne donnant pas le contrôle

En 2016, comme en 2015, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent :

- ▣ le métier de la Foncière Santé. Pour mémoire, Icade Santé est détenue à hauteur de 56,51 % par Icade SA sans variation sur l'exercice ;
- ▣ le métier de la Promotion.

Évolution des participations ne donnant pas le contrôle

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
SITUATION NETTE À L'OUVERTURE	675,0	487,9
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	-	191,3
Autres mouvements	-	0,5
Variation de juste valeur des instruments dérivés	(1,1)	0,9
Résultat	30,9	27,4
Dividendes	(39,7)	(33,0)
SITUATION NETTE À LA CLÔTURE	665,2	675,0
dont Foncière Santé	664,1	673,7
dont Promotion	1,1	1,2

Informations financières sur les participations ne donnant pas le contrôle

Les principaux éléments du bilan, du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie des entités consolidées par intégration globale dans lesquelles des minoritaires ont des intérêts sont présentés ci-dessous en quote-part de leurs détections :

Bilan

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Foncière Santé	Promotion	Total	Foncière Santé	Promotion	Total
Immeubles de placement	1 179,6	-	1 179,6	1 132,6	-	1 132,6
Autres actifs non courants	0,6	0,2	0,8	1,7	0,1	1,8
Total des actifs non courants	1 180,2	0,2	1 180,4	1 134,3	0,1	1 134,3
Total des actifs courants	5,7	32,7	38,5	39,5	26,8	66,3
TOTAL DES ACTIFS	1 185,1	32,9	1 218,1	1 173,8	26,9	1 200,7
Dettes financières non courantes	452,9	-	452,9	439,8	-	439,8
Autres passifs non courants	16,1	-	16,1	13,5	-	13,5
Total des passifs non courants	469,0	-	469,0	453,3	-	453,3
Dettes financières courantes	27,6	13,3	40,8	22,7	10,5	33,3
Autres passifs courants	25,2	18,6	43,8	24,1	15,2	39,2
Total des passifs courants	52,0	31,8	83,8	46,8	25,7	72,4
TOTAL DES PASSIFS	521,0	31,9	552,9	500,1	25,7	525,7
ACTIF NET	664,1	1,1	665,2	673,7	1,2	675,0

Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Foncière Santé	Promotion	Total	Foncière Santé	Promotion	Total
Chiffre d'affaires	90,2	24,7	114,9	73,7	20,2	94,0
Excédent brut d'exploitation	83,3	1,9	85,2	68,1	1,9	70,0
Résultat opérationnel	42,3	1,6	43,9	37,2	1,9	39,1
Résultat financier	(13,2)	-	(13,2)	(11,5)	-	(11,5)
RÉSULTAT NET	29,2	1,7	30,9	25,6	1,8	27,4

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net : part des participations ne donnant pas le contrôle	30,9	27,4
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	64,5	47,3
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(60,6)	(257,2)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(41,0)	240,5
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	(37,1)	30,7
Trésorerie nette à l'ouverture	38,5	7,9
Trésorerie nette à la clôture	1,4	38,6

Note 7. Provisions

(en millions d'euros)	01/01/2016	Dotations	Utilisations	Reprises	Écarts actuariels	31/12/2016
Indemnités de fin de carrière et engagements assimilés	23,4	1,4	(0,1)	-	(1,9)	22,9
Pertes sur contrats	1,9	0,2	(0,4)	-	-	1,7
Risques fiscaux	0,1	5,6	-	-	-	5,7
Risques et charges - Autres	40,6	16,1	(3,6)	(3,8)	-	49,3
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	66,0	23,3	(4,0)	(3,8)	(1,9)	79,6
Provisions non courantes	28,7	2,2	(0,7)	-	(1,9)	28,3
Provisions courantes	37,3	21,1	(3,3)	(3,8)	-	51,3
<i>dont : résultat opérationnel</i>		16,3	(4,0)	(3,9)		
<i>dont : résultat financier</i>		1,0	-	-		
<i>dont : charges d'impôt</i>		6,1	-	-		

ICADE identifie plusieurs natures de provisions. Outre les indemnités de fin de carrière et engagements assimilés qui font l'objet de développements spécifiques (cf. note 9), les provisions sont constituées dès lors que les risques identifiés résultant d'événements passés engendrent une obligation actuelle et qu'il est probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources.

Les risques identifiés sont :

- les pertes sur contrats de prestations de services et sur contrats de VEFA (pour mémoire, les pertes sur contrats de construction figurent dans les postes « Montants dus aux clients » et « Montants dus par les clients ») ;

- les risques fiscaux : les provisions couvrent les risques fiscaux estimés pour lesquels les notifications de redressement ont été reçues au 31 décembre 2016 ;
- les autres provisions pour risques et charges, s'élevant à 49,3 millions d'euros, concernent principalement la Promotion et la Foncière Tertiaire pour des montants respectifs de 28,7 millions d'euros et 20,6 millions d'euros. Elles couvrent essentiellement les risques métiers, les litiges prud'homaux, ainsi que les contentieux.

Note 8. Autres postes

8.1. Titres mis en équivalence

8.1.1. Évolution des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Coentreprise	Entreprises associées	Total sociétés mises en équivalence	Coentreprise	Entreprises associées	Total sociétés mises en équivalence
PART DANS L'ACTIF NET À L'OUVERTURE	114,9	-	114,9	133,9	3,1	137,0
Part dans le résultat de l'exercice	(5,8)	0,3	(5,6)	(9,1)	0,7	(8,4)
Dividendes versés	9,2	(0,4)	8,8	(9,9)	(3,8)	(13,7)
PART DANS L'ACTIF NET À LA CLÔTURE	118,3	(0,1)	118,1	114,9	-	114,9

8.1.2. Participations dans les coentreprises

Les principaux éléments de la situation financière des coentreprises sont présentés ci-dessous, en quote-part du Groupe.

Bilan

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Foncière Tertiaire	Promotion	Total	Foncière Tertiaire	Promotion	Total
Total des actifs non courants	136,6	0,2	136,9	158,2	0,2	158,4
Total des actifs courants	24,4	181,6	205,9	22,0	177,3	199,3
TOTAL DES ACTIFS	161,0	181,8	342,8	180,2	177,6	357,7
Dettes financières non courantes	-	-	-	-	-	-
Autres passifs non courants	1,7	0,2	1,9	1,7	0,2	1,9
Total des passifs non courants	1,7	0,2	1,9	1,7	0,2	1,9
Dettes financières courantes	46,0	82,4	128,3	65,6	80,1	145,7
Autres passifs courants	6,7	87,6	94,3	7,7	87,6	95,3
Total des passifs courants	52,7	170,0	222,6	73,3	167,7	241,0
TOTAL DES PASSIFS	54,4	170,2	224,5	75,0	167,9	242,9
ACTIF NET	106,7	11,6	118,2	105,2	9,7	114,9

Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Foncière Tertiaire	Promotion	Total	Foncière Tertiaire	Promotion	Total
Chiffre d'affaires	9,1	91,8	101,0	9,7	70,1	79,7
Excédent brut d'exploitation	6,7	11,5	18,2	6,2	8,8	15,0
Résultat opérationnel	(16,0)	11,5	(4,5)	(16,5)	9,1	(7,3)
Résultat financier	(1,2)	(0,1)	(1,2)	(1,5)	-	(1,5)
Impôts sur les résultats	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,2)	(0,2)
RÉSULTAT NET	(17,2)	11,4	(5,9)	(18,0)	8,8	(9,2)
dont amortissements nets de subvention	(6,8)	-	(6,8)	(7,0)	-	(7,0)

8.1.3. Participations dans les entités associées

Les principaux éléments de la situation financière des entités associées sont présentés ci-dessous, en quote-part du Groupe.

Bilan

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
	Promotion	Promotion
Total des actifs courants	3,2	5,4
TOTAL DES ACTIFS	3,3	5,4
Dettes financières courantes	1,1	2,5
Autres passifs courants	2,3	2,9
TOTAL DES PASSIFS	3,4	5,4
ACTIF NET	(0,1)	-

Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
	Promotion	Promotion
Chiffre d'affaires	-	18,8
Excédent brut d'exploitation	0,3	0,9
Résultat opérationnel	0,3	0,9
Résultat financier	-	-
Impôts sur les résultats	-	(0,1)
RÉSULTAT NET	0,3	0,7

8.2. Composantes du besoin en fonds de roulement

8.2.1. Stocks et en-cours : évolution

(en millions d'euros)	Promotion					
	Terrains et réserves foncières	Travaux encours	Lots finis non vendus	Total	Foncière Tertiaire	Total
VALEUR NETTE AU 31/12/2015	63,8	324,7	40,9	429,5	1,0	430,5
Valeur brute au 31/12/2015	71,7	335,9	41,8	449,5	1,2	450,6
Variation de l'exercice	11,4	64,5	(13,5)	62,4	-	62,4
Effets des variations de périmètre	-	1,0	-	1,0	-	1,0
VALEUR BRUTE AU 31/12/2016	83,1	401,5	28,2	512,8	1,2	514,0
Perte de valeur au 31/12/2015	(7,9)	(11,2)	(0,9)	(20,0)	(0,2)	(20,2)
Dotations et reprises en résultat	(1,0)	2,0	(2,5)	(1,5)	-	(1,5)
Autres	(0,9)	0,9	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR AU 31/12/2016	(9,8)	(8,3)	(3,4)	(21,5)	(0,2)	(21,7)
VALEUR NETTE AU 31/12/2016	73,3	393,2	24,9	491,3	1,0	492,3

8.2.2. Contrats de construction et VEFA

(en millions d'euros)	Capacité de l'acquéreur à définir les éléments structurels majeurs de la construction d'un bien immobilier avant et pendant la phase de construction					
	31/12/2016			31/12/2015		
	Promotion Tertiaire	Éliminations internes inter-métiers	Total	Promotion Tertiaire	Éliminations internes inter-métiers	Total
Créances TTC cumulées selon la méthode de l'avancement	244,0	-	244,0	303,5	-	303,5
Travaux encours	24,8	-	24,8	17,4	-	17,4
Appels de fonds encaissés	(242,1)	-	(242,1)	(297,7)	-	(297,7)
MONTANTS DÛS PAR LES CLIENTS	31,8	-	31,8	30,5	-	30,5
MONTANTS DÛS AUX CLIENTS	(5,1)	-	(5,1)	(7,2)	-	(7,2)
PRODUITS DE L'EXERCICE	122,1	-	122,1	150,2	-	150,2
Concernant les contrats en cours à la date de clôture et achevés au cours de la période :						
Montant total des coûts encourus et bénéfices comptabilisés (moins les pertes comptabilisées) jusqu'au 31 décembre de l'exercice	26,9	-	26,9	25,7	-	25,7
Montant des avances reçues relatives aux contrats non démarrés	1,7	-	1,7	1,0	-	1,0
Engagements hors bilan réciproques (actes authentiques TTC - Appels de fonds encaissés)	117,3	-	117,3	165,8	-	165,8

COMPTES CONSOLIDÉS
Autres postes

Capacité limitée de l'acquéreur à définir les éléments structurels majeurs de la construction d'un bien immobilier

(en millions d'euros)	31/12/2016				31/12/2015			
	Promotion Logement	Promotion Tertiaire	Éliminations internes inter-métiers	Total	Promotion Logement	Promotion Tertiaire	Éliminations internes inter-métiers	Total
PRODUITS DE L'EXERCICE	615,7	141,2	-	756,9	623,2	67,7	-	691,0
Concernant les contrats en cours à la date de clôture et achevés au cours de la période :								
Montant total des coûts encourus et bénéfices comptabilisés (moins les pertes comptabilisées) jusqu'au 31 décembre de l'exercice	-	21,8	-	21,8	0,9	38,9	-	39,8
Montant des avances reçues relatives aux contrats non démarrés	-	0,2	-	0,2	-	0,2	-	0,2
Engagements hors bilan réciproques (actes authentiques TTC - Appels de fonds encaissés)	2,0	207,9	(2,0)	207,9	-	80,4	-	80,4

8.2.3. Créances clients

Les créances commerciales ont évolué de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	Variation de l'exercice	Effets des variations de périmètre	Reprises nettes de pertes de valeur en résultat	Autres ^(a)	31/12/2016
Créances clients et comptes rattachés	242,9	95,4	1,6		(2,5)	337,4
Créances financières clients	251,9	(7,5)	(13,4)		(147,2)	83,7
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS - VALEUR BRUTE	494,8	87,8	(11,8)		(149,7)	421,1
Pertes de valeur sur créances clients et comptes rattachés	(34,2)		-	18,5	2,5	(13,1)
Pertes de valeur sur créances financières clients	(11,3)		-	-	11,3	-
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS - PERTES DE VALEUR	(45,5)			18,5	13,9	(13,1)
Créances clients et comptes rattachés - valeur nette	208,8	95,4	1,6	18,5	-	324,3
Créances financières clients - valeur nette	240,5	(7,5)	(13,4)	-	(135,8)	83,7
CRÉANCES CLIENTS - VALEUR NETTE	449,3	87,8	(11,8)	18,5	(135,8)	408,0

(a) Les autres mouvements correspondent principalement à la cession de l'immeuble de bureaux de Levallois.

Au 31 décembre, l'analyse de l'échéancier des créances clients et comptes rattachés est la suivante :

(en millions d'euros)	Total	Créances non échues	Créances échues				
			< 30 jours	30 < X < 60 jours	60 < X < 90 jours	90 < X < 120 jours	> 120 jours
2016	324,3	297,7	6,9	3,3	2,7	6,0	7,6
2015	208,8	179,2	5,0	4,7	3,6	1,1	15,2

8.2.4. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par nature se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Revenus locatifs y compris loyers financiers	583,3	552,8
Contrats de construction et de VEFA	893,4	864,4
Prestations de services	16,0	20,0
Autres ventes	-	2,6
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1 492,7	1 439,7

8.2.5. Créances diverses

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Brut	Pertes de valeur	Net	Net
Avances fournisseurs	16,2	-	16,2	7,5
Créances sur cessions d'immobilisations	0,1	-	0,1	0,3
Opérations sur mandats ^(a)	45,4	-	45,4	59,6
Charges constatées d'avance	6,2	-	6,2	3,3
Créances fiscales et sociales	138,8	-	138,8	127,5
Autres créances	16,1	(0,3)	15,8	30,6
TOTAL CRÉANCES DIVERSES	222,9	(0,3)	222,6	228,7

(a) Le détail des opérations sur mandats est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie	45,4	59,6
TOTAL OPÉRATIONS SUR MANDATS	45,4	59,6

8.2.6. Dettes diverses

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Avances clients	149,3	136,7
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	123,9	106,8
Opérations sur mandat ^(a)	45,4	59,6
Produits constatés d'avance	32,2	30,6
Dettes fiscales et sociales hors impôts sur le résultat	116,7	93,3
Autres dettes	18,9	19,5
TOTAL DETTES DIVERSES	486,4	446,6

(a) Le détail des opérations sur mandats est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes	45,4	59,6
TOTAL OPÉRATIONS SUR MANDATS	45,4	59,6

8.2.7. Autres actifs et passifs destinés à être cédés et activités abandonnées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Immeubles de placement destinés à être cédés	3,4	-
Autres actifs destinés à être cédés et activités abandonnées	0,3	156,8
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES	3,7	156,8
Autres passifs destinés à être cédés et activités abandonnées	11,1	155,5
TOTAL PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES	11,1	155,5

Les actifs et passifs destinés à être cédés et activités abandonnées concernent l'activité Services comme indiqué en note 2.1 ainsi qu'un immeuble sous promesse de vente au 31 décembre 2016.

8.3. Impôts

8.3.1. Analyse de la charge

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts courants	(23,6)	(64,6)
Impôts différés	(0,2)	1,1
CHARGE TOTALE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT	(23,6)	(63,5)
IMPÔTS SUR LES ÉLÉMENTS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	(0,3)	(0,6)

La charge d'impôt inclut notamment la contribution de 3 % sur une part des dividendes versés par Icade pour 5,0 millions d'euros et sur les dividendes internes versés par Icade Promotion pour 3,6 millions d'euros.

8.3.2. Preuve d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2016
Résultat avant impôt	112,5
Résultat des activités abandonnées	13,3
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT IMPÔT	99,2
Taux d'impôt théorique	34,43 %
CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE	(34,1)
Incidence sur l'impôt théorique des :	
Différences permanentes ^(a)	(63,9)
Secteur exonéré du régime SIIC	84,1
Variation des actifs d'impôt non reconnus (dont déficits reportables)	(0,0)
Impôt sur distribution de dividendes	(8,6)
Différentiels de taux (France et étranger)	0,1
Impôt supporté par les minoritaires	0,6
Autres impacts (dont <i>exit tax</i> , provision pour impôt...)	(1,6)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	(23,6)
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	23,75 %

(a) Les différences permanentes sont principalement constituées des différences entre le résultat consolidé et le résultat fiscal taxable des sociétés bénéficiant du régime fiscal SIIC.

8.3.3. Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés liés à des différences temporaires		
▣ Provisions d'actifs non déductibles	3,8	5,0
▣ Provisions pour engagements liés au personnel	3,3	3,4
▣ Provisions de passifs non déductibles	3,8	2,9
▣ Crédit-bail	(5,1)	(9,2)
▣ Autres	(0,6)	(0,5)
Impôts différés actifs liés à des reports déficitaires	0,2	5,4
POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	5,4	6,9
Impôts différés nets actifs	12,9	17,6
Impôts différés nets passifs	7,5	10,7
POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	5,4	6,9

Au 31 décembre 2016, les déficits reportables non activés s'élèvent à 22,8 millions d'euros en base.

Note 9. Rémunérations et avantages au personnel

9.1. Engagements envers le personnel

9.1.1. Variation des engagements envers le personnel

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	(1)	19,8	26,3
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	(2)	0,1	-
Coût des services rendus en cours d'exercice	(a)	1,4	1,6
Coût financier de l'exercice	(a)	0,4	0,4
Coûts de la période	Σ (a)	1,8	2,1
Prestations versées	(3)	(0,8)	(1,7)
Charge nette comptabilisée par résultat	(b) = Σ(a) + (3)	0,9	0,4
(Gains)/Pertes actuariels de l'exercice	(4)	(1,9)	(2,0)
Reclassement en passifs destinés à être cédés	(5)		(4,8)
PASSIF NET À LA CLÔTURE	(A) = (1) + (2) + (b) + (4) + (5)	19,0	19,8

Les engagements envers le personnel sont évalués au 31 décembre 2016 selon les modalités de l'Accord Unique du Groupe signé le 17 décembre 2012.

Les hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,32 % au 31 décembre 2016 et 1,81 % au 31 décembre 2015 :

le taux d'actualisation, retenu à la clôture du 31 décembre 2016, est défini par rapport au référentiel iBoxx € Corporates AA 10+. Ce référentiel représente de manière explicite, au 31 décembre 2016, le taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie ;

- tables de mortalité hommes/femmes :
 - tables Insee hommes/femmes 2012-2014 au 31 décembre 2016,
 - tables Insee hommes/femmes 2011-2013 au 31 décembre 2015 ;

- âge de départ en retraite à compter de 2008 : 62 ans pour les catégories employés et ETAM et 64 ans pour les cadres.

Les taux d'augmentation des salaires et de *turn-over* sont définis par métier, par catégorie professionnelle et par tranche d'âge. Les taux de charges sociales et fiscales sur salaires sont définis par métier et par catégorie professionnelle. L'évaluation des indemnités de fin de carrière est réalisée sur la base des indemnités de départ en retraite.

Le Groupe ne met pas en œuvre de politique de gestion d'actifs pour couvrir ses engagements vis-à-vis de son personnel.

Par ailleurs, le Groupe comptabilise des engagements long terme au titre des primes anniversaires.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Primes anniversaires	3,9	3,6
TOTAL	3,9	3,6

9.1.2. Sensibilité des valeurs comptables relatives aux engagements envers le personnel

Incidences sur les valeurs nettes comptables (en millions d'euros)

Variation du taux d'actualisation	Indemnités de fin de carrière	Primes anniversaires	Total
(1,00) %	(2,2)	(0,3)	(2,5)
(0,50) %	(1,0)	(0,2)	(1,2)
0,50 %	0,9	0,2	1,1
1,00 %	1,8	0,3	2,1

9.1.3. Flux prévisionnels

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière et pensions	Primes anniversaires	Total
N + 1	1,2	0,3	1,5
N + 2	1,0	0,3	1,4
N + 3	1,5	0,3	1,8
N + 4	1,0	0,3	1,3
N + 5	0,8	0,3	1,1
Au-delà	16,4	2,7	19,1
TOTAL	22,0	4,2	26,1
Actualisation	(3,0)	(0,3)	(3,3)
Engagements au 31/12/2016	19,0	3,9	22,9

9.1.4. Avantages liés aux fins de contrat de travail

Enfin, en l'état actuel des décisions prises par le management, les avantages liés aux fins de contrat de travail qui concernent les salariés du Groupe (hors parties liées, cf. note 11.1) ne donnent lieu à aucune provision.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Indemnités éventuelles de rupture de contrat de travail	0,7	1,4
TOTAL NON COMPTABILISÉ	0,7	1,4

9.2. Effectifs

	Cadres Effectif moyen		Non-cadres Effectif moyen		Total salariés Effectif moyen	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Foncière Tertiaire	275,9	282,0	107,1	108,9	383,0	390,9
Foncière Santé	11,3	11,0	2,0	2,4	13,3	13,4
Promotion	388,0	388,0	267,6	277,7	655,6	665,7
Services ^(a)	152,1	210,9	105,3	152,6	257,4	363,5
TOTAL DES EFFECTIFS	827,3	891,9	482,0	541,6	1 309,3	1 433,5

(a) Correspond aux activités abandonnées.

9.3. Descriptif des plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites

9.3.1. Plans d'options de souscription d'actions

Descriptif des plans d'options de souscription d'actions 2007 et 2011

Les caractéristiques des plans de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2016 et les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2016 sont présentés dans le tableau suivant :

Plans achevés	Caractéristiques des plans à l'origine					Mouvements sur la période					Réalisation des conditions de performance	
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Nombre d'options octroyées	Parité Nombre d'options nécessaires à l'octroi d'une action	Nombre d'options en circulation au 1 ^{er} janvier 2016	Nombre d'options annulées pendant la période	Nombre d'options en circulation au 31 décembre 2016	Dont attribuables aux parties liées	Dont exerçables à la fin de la période	Conditions de performance liées au marché	Conditions de performance non liées au marché
2007 ^(a)	10/05/2007	4 ans	9 ans	71 000	1,25	69 000	69 000	-	-	-		
1-2011	03/03/2011	4 ans	8 ans	147 500	1,00	33 857	7 332	26 525	6 900	26 525	0 %	Acquis 8,125 %
TOTAL PLANS				218 500		102 857	76 332	26 525	6 900	26 525		
Prix moyen d'exercice par action (en euros)						95,74	99,96	80,86	80,86	80,86		

(a) Le plan 2007 avait été accordé par la gouvernance du groupe Silic. Le nombre d'options octroyées correspond au nombre d'options en circulation à la date d'entrée dans le groupe Icade (22 juillet 2013). La parité correspond à celle retenue dans le cadre de l'offre publique d'échange, soit 5 actions Icade pour 4 actions Silic.

Au 31 décembre 2016, 26 525 options de souscription d'actions, représentatives de 26 525 actions, sont exerçables au titre du plan « 1-2011 ».

Méthodologie de valorisation : juste valeur des plans d'options de souscription d'actions

	Plan 2007 achevé 10/05/2007	Plan 2011 « 1-2011 » Plan 1
Juste valeur moyenne pondérée de l'option	32,32 €	19,33 €
Probabilité de présence	100,00 %	100,00 %
Taux d'intérêt sans risque	4,24 %	3,38 %
Volatilité attendue	25,74 %	33,00 %
Taux dividendes attendus	5,00 %	4,00 %
Prix du sous-jacent	129,00 €	82,43 €
Prix d'exercice	126,98 €	80,86 €
MODÈLE UTILISÉ	TRINOMIAL	TRINOMIAL

9.3.2. Plans d'actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites « 1-2016 » prévoit l'attribution de 30 actions gratuites par salarié.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « 2-2016 » est dédié aux membres du comité exécutif (hors Directeur général), aux membres du comité de coordination et aux cadres managers désignés par le comité exécutif. L'acquisition définitive des actions gratuites est soumise pour 100 % à la réalisation de conditions de performance liées et non liées au marché.

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites en cours en 31 décembre 2016 sont les suivantes :

Caractéristiques des plans à l'origine					Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier 2016			Mouvements sur la période		Nombre d'actions au 31 décembre 2016		
Plans	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Nombre d'actions attribuées à l'origine du plan	Actions acquises	Actions attribuées	Dont soumises à conditions	Actions attribuées	Actions annulées	Dont nombre d'actions attribuées	Dont nombre d'actions acquises	Dont soumises à conditions
1-2012	02/03/2012	2 ans	4 ans	26 190	23 760	-	-	-	-	-	23 760	-
2-2012	02/03/2012	2 ans	4 ans	28 290	25 638	-	-	-	-	-	25 638	-
2012 ^(a)	12/03/2012	2 ans	4 ans	12 000	12 673	-	-	-	-	-	12 673	-
2013 ^(a)	22/02/2013	2 ans	4 ans	12 000	12 313	-	-	-	-	-	12 313	-
1-2014	04/03/2014	2 ans	4 ans	21 990	30	19 110	-	-	45	-	19 095	-
2-2014 ^(b)	04/03/2014	2 ans	4 ans	14 250	-	10 250	10 250	-	8 994	-	1 256	-
1-2016	07/11/2016	2 ans	3 ans	31 560	-	-	-	31 560	1 050	30 510	-	-
2-2016 ^(c)	07/11/2016	2 ans	4 ans	52 959	-	-	-	52 959	260	52 699	-	52 699
TOTAL					74 414	29 360	10 250	84 519	10 349	83 209	94 735	52 699

(a) Après fusion-absorption de Silic, les actions restant en cours d'acquisition à la date d'entrée dans le groupe Icade au titre des plans 2012 et 2013 (respectivement de 11 947 et 12 000 actions) ont été converties en actions Icade sur la base de la parité d'échange retenue, 5 actions Icade pour 4 actions Silic, soit respectivement 14 969 et 15 032 actions Icade.

(b) Les conditions de performance requises pour l'attribution des actions gratuites du plan 2-2014 sont liées à 50 % au résultat net récurrent EPRA par action tel que publié dans la communication financière et à 50 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone.

(c) Les conditions de performance requises pour l'attribution des actions gratuites du plan 2-2016 sont liées à 50 % à l'ANR triple net EPRA par action tel que publié dans la communication financière et à 50 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone.

9.3.3. Impact des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites sur le résultat

Compte tenu des conditions d'acquisition en fonction de la durée de présence dans le Groupe, l'impact relatif aux plans d'options de souscription d'actions et aux plans d'actions gratuites correspond à une charge de 0,1 million d'euros au titre de l'exercice 2016 dont un produit de 0,1 million d'euros au titre des parties liées, contre un produit de 0,7 million d'euros sur l'exercice 2015, dont 0,9 million d'euros au titre des parties liées.

Note 10. Engagements hors bilan

10.1. Engagements hors bilan

Engagements donnés

(en millions d'euros)		31/12/2016	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans
ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION		43,7	28,9	13,7	1,2
Engagements de prises de participations	Promesses d'achat de titres	24,9	24,9	-	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations de cession de titres	Garanties de chiffre d'affaires données	16,3	4,0	11,1	1,2
	Garanties de passif données	2,6	-	2,6	-
ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT		953,8	73,7	344,3	535,9
Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers	Hypothèques	380,8	19,1	67,5	294,2
	Privilèges de prêteurs de deniers	133,8	10,4	123,3	-
Promesses d'affectation hypothécaire et cessions de créances	Promesses d'affectation hypothécaire et cessions de créances données en garantie d'emprunts	226,1	18,8	68,5	138,8
Crédits-bails	Dettes crédits-bails	212,4	25,4	84,9	102,1
Nantissements de titres	Nantissements des titres non consolidés	0,8	-	-	0,8
ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 673,2	848,2	824,9	0,1
Engagements donnés liés au développement de l'activité et arbitrages	Engagements résiduels sur marchés de travaux	Foncière : Engagements résiduels sur marchés de travaux, CPI et VEFA – Immeubles en construction et restructuration 326,4	242,3	84,1	-
	Promesses d'achat données	Promesses d'achat données – Promotion – Terrains 214,9	214,9	-	-
	Promotion immobilière : réservations TTC	Promotion immobilière : réservations TTC 683,6	0,3	683,3	-
	Promotion tertiaire Immobilière – Compromis de VEFA et CPI signés avec les clients	Promotion tertiaire Immobilière – Compromis de VEFA et CPI signés avec les clients 391,4	353,8	37,5	-
Engagements donnés liés à l'exécution des contrats d'exploitation	Garanties professionnelles dans le cadre de mandats de gestion et de transactions	Garanties professionnelles dans le cadre de mandats de gestion et de transactions 0,1	-	-	0,1
	Garanties à première demande données	Garanties à première demande données 20,6	0,7	19,9	-
	Autres engagements donnés	Autres engagements donnés 1,8	1,8	-	-

Engagements reçus

(en millions d'euros)		31/12/2016	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans	
ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION		44,1	42,1	2,1	-	
Engagements de prises de participations	Promesses d'achat de titres	24,9	24,9	-	-	
Engagements donnés dans le cadre d'opérations de cession de titres	Garanties de passif reçues	19,3	17,2	2,1	-	
ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT		1 676,7	46,6	1 630,1	-	
Lignes de crédit non utilisées	Lignes de crédit non utilisées	1 676,7	46,6	1 630,1	-	
ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		2 576,7	852,6	915,7	808,3	
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	Promesses d'achat reçues	214,9	214,9	-	-	
	Compromis de VEFA et CPI signés avec les clients	83,8	46,3	37,5	-	
	Engagements résiduels sur marchés de travaux	1,3	-	1,3	-	
	GAPD	GAPD reçues – garanties de loyers – Foncière	32,9	2,8	7,9	22,2
		GAPD reçues – Promotion	7,4	7,4	-	-
	Autres engagements reçus	Cautions reçues en garantie de loyer – cliniques	1 838,9	213,5	852,4	773,0
Cautions reçues en garantie de loyer – autres actifs		37,2	7,4	16,7	13,1	
Cautions reçues des fournisseurs de travaux		0,7	0,7	-	-	
Autres avals et cautions reçus		23,3	23,3	-	-	

10.2. Informations relatives aux contrats de location (côté bailleur et côté preneur)

10.2.1. Locations simples (côté bailleur)

Typologie des baux

	Logements	Bureaux	Entrepôts et locaux d'activités	Santé
Base de détermination des loyers conditionnels			Chiffre d'affaires des preneurs	
Conditions d'options de renouvellement ou d'achat	Tacite reconduction ou proposition de renouvellement avec augmentation de loyer	Proposition de renouvellement six mois avant la fin de période ferme	Proposition de renouvellement six mois avant la fin de période ferme	Proposition de renouvellement avant l'échéance pour une durée minimale de neuf ans ferme
Clauses d'indexation	Indice de référence des loyers	Indice du coût de la construction ou indice des loyers des activités tertiaires (ILAT)	Indice du coût de la construction ou indice sur les locaux commerciaux à la demande du preneur	Indice du coût de la construction (ICC), indice des loyers commerciaux (ILC) et indice composite (ICC/ILC)
Terme	6 ans renouvelables par tacite reconduction	Bail en 3/6/9/12,5 ans au maximum	Bail en 3/6/9/12 ans au maximum	Bail de 12 ans ferme triple net

10.2.2. Locations-financement et locations simples (côté bailleur)

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Locations-financement en cours à la date de clôture			
Total investissement brut initial dans le contrat de location	A	183,8	582,8
Loyers échus	B	37,6	179,3
Investissement brut initial dans le contrat de location à moins d'un an		7,8	25,5
Investissement brut initial dans le contrat de location de un à cinq ans		22,8	95,6
Investissement brut initial dans le contrat de location au-delà de cinq ans		115,6	282,3
INVESTISSEMENT BRUT À LA DATE DE CLÔTURE DANS LE CONTRAT DE LOCATION	C = A - B	146,2	403,5
Produits financiers acquis à la date de clôture	D	32,0	131,5
Produits financiers non acquis à la date de clôture	E = C - I - D - F	62,5	151,7
Impact de la désactualisation	F	(7,2)	(31,3)
Valeurs résiduelles actualisées non garanties revenant au bailleur	G	1,2	12,6
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir à moins d'un an		4,4	14,3
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir de un à cinq ans		13,4	50,4
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir au-delà de cinq ans		39,9	74,3
TOTAL VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX À RECEVOIR	H = C - D - E - F - G	57,8	139,0
Investissement net dans le contrat de location	I	58,9	151,6
Valeurs résiduelles non garanties revenant au bailleur		2,3	43,9

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Locations simples et financières			
Revenus locatifs de location simple		571,3	540,9
Revenus locatifs financiers		15,7	16,1
REVENUS LOCATIFS		587,0	557,0
dont loyers conditionnels		-	0,1
Charges locatives nettes de refacturations		(42,0)	(38,4)
LOYERS NETS		545,0	518,6
À moins d'un an		543,2	529,0
De un à cinq ans		1 740,1	1 669,4
Au-delà de cinq ans		1 352,9	1 304,4
LOYERS MINIMAUX À RECEVOIR AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE NON RÉSIILABLES		3 636,2	3 502,8

L'échéancier des loyers minimaux à recevoir au titre des contrats de location-financement est présenté dans le tableau précédent.

10.2.3. Locations-financement et locations simples (côté preneur)

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
À moins d'un an	(30,0)	(28,5)
De un à cinq ans	(97,7)	(97,4)
Au-delà de cinq ans	(92,8)	(91,3)
LOYERS MINIMAUX À PAYER AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT	(220,5)	(217,2)
À moins d'un an	(25,4)	(23,2)
De un à cinq ans	(84,9)	(82,9)
Au-delà de cinq ans	(102,1)	(100,2)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT	(212,4)	(206,3)

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Locations simples		
Charges de loyers	(8,0)	(9,2)
Revenus de sous-location	1,4	0,7
À moins d'un an	(6,6)	(6,6)
De un à cinq ans	(14,9)	(13,8)
Au-delà de cinq ans	(37,1)	(36,8)
LOYERS MINIMAUX À PAYER AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE NON RÉSILIABLES	(58,5)	(57,3)

Note 11. Informations complémentaires

11.1. Parties liées

11.1.1. Rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Avantages à court terme (salaires, primes, etc.) ^(a)	4,8	5,0
Avantages postérieurs à l'emploi ^(a)	-	0,4
Avantages à long terme ^(a)	-	-
Paievements fondés sur des actions	(0,1)	(0,9)
AVANTAGES COMPTABILISÉS	4,7	4,5
Indemnité de rupture de contrat de travail	0,7	1,5
TOTAL NON COMPTABILISÉ	0,7	1,5
TOTAL	5,4	6,0

(a) Les montants incluent les charges patronales.

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture ou qui ont été, au cours de l'exercice, administrateurs ou membres du comité exécutif d'Icade SA.

11.1.2. Relations avec les parties liées

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Maison mère	Autres	Total	Maison mère	Autres	Total
Créances associées	0,2	40,6	40,8	-	21,6	21,6
Dettes associées	1,0	-	1,0	0,2	-	0,2

Les transactions effectuées avec les parties liées sont réalisées dans des conditions normales de marché.

En compte de résultat, les principales opérations concernent les opérations immobilières pour un prix global de 19,5 millions d'euros, réalisées par la Promotion.

11.2. Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre de l'exécution de son plan stratégique, Icade a cédé l'intégralité des titres de sa filiale Icade Expertise le 4 janvier 2017. Le Groupe achève ainsi la cession de son activité de Services. Les incidences de cette cession sur le résultat consolidé 2017 seront non significatives.

11.3. Honoraires des commissaires aux comptes

	MAZARS				PRICEWATERHOUSE COOPERS AUDIT			
	(en millions d'euros)		en %		(en millions d'euros)		en %	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissariat aux comptes certification, examen des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,5	0,6	41,7	48,1	0,5	0,6	46,3	49,6
■ Filiales intégrées globalement	0,5	0,6	46,4	45,9	0,4	0,6	41,6	47,4
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,1	-	11,9	3,8	0,1	-	12,1	2,7
■ Filiales intégrées globalement	-	-	-	2,2	-	-	0,0	0,3
TOTAL	1,1	1,2	100,0	100,0	1,0	1,2	100,0	100,0

11.4. Périmètre de consolidation

	Forme juridique	31/12/2016		Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	2015
		% détention directe	% intérêt 2016			% intérêt 2015
FONCIÈRE TERTIAIRE						
ICADE	SA	100,00	100,00		IG	100,00
GIE ICADE MANAGEMENT	GIE	100,00	100,00		IG	100,00
PARCS D'AFFAIRES						
BATI GAUTIER	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
BASSIN NORD	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
PARC DU MILLÉNAIRE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
68 VICTOR HUGO	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
PDM 1	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
PDM 2	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
ICADE 3.0	SASU	100,00	100,00		IG	
BUREAUX						
ICADE LÉO LAGRANGE (ex-VILLEJUIF)	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
MESSINE PARTICIPATIONS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
69 BD HAUSSMANN	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
MORIZET	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
CAMILLE DESMOULINS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
1 TERRASSE BELLINI	SCI	33,33	33,33	Coentreprises	MEE	33,33
ICADE RUE DES MARTINETS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
ICADE TOUR Egho	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
LES TOVETS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
POLICE DE MEAUX (PCM)	SCI		Cession		IG	100,00
SCI BÂTIMENT SUD DU CENTRE HOSP. PONTOISE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI BSM DU CHU DE NANCY	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
LE TOLBIAC	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI GASCOGNE	SCI		Absorption		IG	100,00
ÉVRY MOZART	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
LOGEMENT						
PAYS DE LOIRE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SARVILEP	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
SMDH	SASU	100,00	100,00		IG	
ACTIVITÉS ABANDONNÉES						
PROPERTY MANAGEMENT						
ICADE PROPERTY MANAGEMENT	SASU		Cession		IG	100,00
CONSEILS & SOLUTIONS						
I PORTA	SAS		Cession		IG	100,00
ICADE CONSEIL	SAS		Cession		IG	100,00
ICADE EXPERTISE	SAS		Cession		IG	100,00
ICADE TRANSACTIONS	SASU		Absorption		IG	100,00
ICADE ASSET MANAGEMENT	SAS		Cession		IG	100,00
FONCIÈRE SANTÉ						
ICADE SANTÉ	SAS	56,51	56,51		IG	56,51
VITALIA EXPANSION MCO PROPCO SAS	SAS		Absorption		IG	56,51
SCI MTS	SCI		Absorption		IG	56,51
SCI SAINT-LAZARE	SCI		Absorption		IG	56,51
VITALIA DÉVELOPPEMENT MCO PROPCO SAS	SAS		Absorption		IG	56,51
SAS LA HAIE SAINT-CLAUDE	SAS		Absorption		IG	56,51
SCI DES PAPIERS	SCI		Absorption		IG	56,51
SCI DES ÉTATS-UNIS	SCI		Absorption		IG	56,51
CHP SAS	SAS		Absorption		IG	56,51

COMPTES CONSOLIDÉS
Informations complémentaires

	Forme juridique	31/12/2016		Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	2015
		% détention directe	% intérêt 2016			% intérêt 2015
OCEANE IMMOBILIÈRE SAS	SAS		Absorption		IG	56,51
VITALIA SANTÉ MCO PROPCO SAS	SAS		Absorption		IG	56,51
SCI HONORÉ DE BALZAC	SCI		Absorption		IG	56,51
SASU GVM SANTÉ	SASU	56,51	56,51		IG	56,51
SAS VAGUIL	SAS		Absorption		IG	
SAS CHATENOY LE ROYAL SSR	SAS		Absorption		IG	
SAS GIEN SOINS PSYCHIATRIQUES	SAS		Absorption		IG	
SAS OCEANE LE HAVRE PSYCHIATRIE	SAS		Absorption		IG	
SAS MONTCHENAIN SOINS PSYCHIATRIQUES	SAS		Absorption		IG	
PROMOTION						
GROUPE ICADE PROMOTION LOGEMENT						
SCI DU CASTELET	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SARL B.A.T.I.R. ENTREPRISES	SARL	100,00	100,00		IG	100,00
SCI LONGCHAMP CENTRAL FAC	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SAINT-CHARLES CHANCEL	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SARL FONCIÈRE ESPACE SAINT-CHARLES	SARL	86,00	86,00		IG	86,00
MONTPELLIÉRINE DE RÉNOVATION	SARL	86,00	86,00		IG	86,00
SCI SAINT-CHARLES PARVIS SUD	SCI	58,00	58,00		IG	58,00
MSH	SARL	100,00	100,00		IG	100,00
SARL GRP ELLUL-PARA BRUGUIÈRE	SARL	100,00	100,00		IG	100,00
SNC LE CLOS DU MONESTIER	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
SCI LES ANGLES 2	SCI	75,50	75,50		IG	75,50
SARL DOMAINE DE LA GRANGE	SARL	51,00	51,00		IG	51,00
SCI CASTEL D'UZÈGES	SCI	62,50	62,50		IG	62,50
SNC MARINAS DEL SOL	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
SCI LE BELEM	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI CŒUR MARINE	SCI	99,00	99,00		IG	99,00
SCI LES BASTIDES D'UZÈGES	SCI	62,50	62,50		IG	62,50
SCI LES JARDINS D'HARMONY	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI CŒUR CATALUNA	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SNC MÉDITERRANÉE GRAND ARC	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI ROYAL PALMERAIE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI LA SEIGNEURIE	SCI	62,50	62,50		IG	62,50
ICADE PROMOTION LOGEMENT	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
CAPRI PIERRE	SARL	99,92	99,92		IG	99,92
SNC CHARLES	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI TERRASSE GARONNE	SCI	49,00	49,00	Coentreprises	MEE	49,00
SCI MONNAIE - GOUVERNEURS	SCI	70,00	70,00		IG	70,00
SCI ERSTEIN LA FILATURE 3	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI STIRING WENDEL	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
STRASBOURG R. DE LA LISIÈRE	SCI	33,00	33,00	Coentreprises	MEE	33,00
SCI KEMBS	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC LES SYMPHONIES	SNC	66,70	66,70		IG	66,70
SCI LES PLÉIADES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC LA POSÉIDON	SNC	100,00	100,00		IG	85,00
JARDINS D'ALMERÍA	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
TERRASSES ALHAMBRA	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
MARSEILLE PARC	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
LE PRINTEMPS DES ROUGIÈRES	SARL	96,00	96,00		IG	96,00
LES ALPINES	SCI	100,00	100,00		IG	90,00
SCI PRADO ROUET	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC MONTBRILLAND	SNC	87,00	87,00		IG	87,00

COMPTES CONSOLIDÉS
Informations complémentaires

	Forme juridique	31/12/2016		2015		
		% détention directe	% intérêt 2016	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% intérêt 2015
SNC STE FOY - VALLON DES PRÉS	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI PIERRE AUDRY	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI BRENIER	SCI	95,00	95,00		IG	95,00
SCI GERLAND ÎLOT 3	SCI	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
SCI GERLAND ÎLOT 4	SCI	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
LES CHÊNES			Liquidation		IG	100,00
SCI 460 AVENUE DE PESSICART	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
PARC DU ROY D'ESPAGNE	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
LE DOMAINE DU ROY	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI JEAN DE LA FONTAINE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI 101 CHEMIN DE CRÉMAT	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
MARSEILLE PINATEL	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC 164 PONT DE SÈVRES	SNC	65,00	65,00		IG	65,00
SCI LILLE LE BOIS VERT	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI LES LYS DE MARGNY	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI GARCHES 82 GRANDE RUE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI RUEIL CHARLES FLOQUET	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI VALENCIENNES RÉSIDENCE DE L'HIPPODROME	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
SCI COLOMBES ESTIENNES D'ORVES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI VILLA DES GARDES	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
SCI BOULOGNE SEINE D2	SCI	17,33	17,33	Ent. associées	MEE	17,33
BOULOGNE VILLE A2C	SCI	17,53	17,53	Ent. associées	MEE	17,53
BOULOGNE VILLE A2D	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
BOULOGNE VILLE A2E	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
BOULOGNE VILLE A2F	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
BOULOGNE PARC B1	SCI	18,23	18,23	Ent. associées	MEE	18,23
BOULOGNE 3-5 RUE DE LA FERME	SCI	13,21	13,21	Ent. associées	MEE	13,21
BOULOGNE PARC B2	SCI	17,30	17,30	Ent. associées	MEE	17,30
SCI LIEUSANT RUE DE PARIS	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
BOULOGNE PARC B3A	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
BOULOGNE PARC B3F	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
SCI ROTONDE DE PUTEAUX	SCI	33,33	33,33	Coentreprises	MEE	33,33
SCI COURBEVOIE LES LILAS D'ESPAGNE			Liquidation		MEE	50,00
SAS AD2B	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
SCI CHATILLON AVENUE DE PARIS	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI FRANCONVILLE - 1 RUE DES MARAIS	SCI	49,90	49,90	Coentreprises	MEE	49,90
SCI CHATOU RUE DES BEAUNES	SCI		Liquidation	Coentreprises	MEE	50,10
LES TUILERIES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
ESSEY LES NANCY	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
SCI LE CERCE DES ARTS - Logement	SCI	37,50	37,50		IG	37,50
LE CLOS STANISLAS	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
LES ARCHES D'ARS	SCI	75,00	75,00		IG	75,00
ZAC DE LA FILATURE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI LA SUCRERIE - Logement	SCI	37,50	37,50		IG	37,50
SCI LA JARDINERIE - Logement	SCI	37,50	37,50		IG	37,50
LES COTEAUX DE LORRY	SARL	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI LE PERREUX ZAC DU CANAL	SCI	72,50	72,50		IG	72,50
SCI BOULOGNE VILLE A3 LA	SCI	17,40	17,40	Ent. associées	MEE	17,40
SNC NANTERRE MH17	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC SOISY AVENUE KELLERMAN	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC ST FARGEAU HENRI IV	SNC	60,00	60,00		IG	60,00
SCI ORLÉANS SAINT-JEAN-LES-CÈDRES	SCI	49,00	49,00	Coentreprises	MEE	49,00

COMPTES CONSOLIDÉS
Informations complémentaires

	Forme juridique	31/12/2016		Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	2015
		% détention directe	% intérêt 2016			% intérêt 2015
RUE DE LA VILLE	SNC	100,00	99,99		IG	99,99
BEAU RIVAGE	SCI	100,00	99,99		IG	99,99
33 RUE DE LA RÉPUBLIQUE	SCI	55,00	55,00		IG	55,00
JARDINS DE LA SEIGNEURERIE	SCI	60,00	60,00		IG	60,00
RUE DES HÉROS			Liquidation		IG	100,00
RUE DU 11 NOVEMBRE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
RUE DES FABRIQUES			Liquidation		IG	100,00
RUE GUSTAVE PETIT	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
RUE DEBLORY	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
RUE DU MOULIN	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
IMPASSE DU FORT	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
RUE CHATEAUBRIAND	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI AVENUE DEGUISE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
LE GAND CHÊNE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
DUGUESCLIN DÉVELOPPEMENT	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
DUGUESCLIN & ASSOCIÉS MONTAGNE	SAS	100,00	100,00		IG	100,00
CHALET DE LA VANNOISE	SCI	33,33	33,33	Coentreprises	MEE	33,33
BALCONS DU SOLEIL	SCI	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
DU LIZE LE MAS DES OLIVIERS	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
CDP THONON	SCI	33,33	33,33	Coentreprises	MEE	33,33
SCI RÉSID. SERVICE DU PALAIS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI RÉSID. HÔTEL DU PALAIS	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI LE VERMONT	SCI	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
SCI HAGUENAU RUE DU FOULON	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC URBAVIA	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI GERTWILLER. 1	SCI	50,00	50,00		IG	50,00
SCI ROUEN GRAMMONT			Liquidation		IG	80,00
SCCV LES VILLAS DU PARC	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
SCI RUE BARBUSSE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCCV NÎMES ALIZÉS 2			Liquidation		MEE	50,00
SCI SOPHIA PARK	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
LES HAUTS DE L'ESTAQUE	SCI	51,00	51,00		IG	51,00
ROUBAIX RUE DE L'OUEST	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCV CHATILLON MERMOZ FINLANDE	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI LES TERRASSES DES COSTIÈRES	SCI	60,00	60,00		IG	60,00
SARL LAS CLOSÉS	SARL	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI CHAMPS-SUR-MARNE RIVE GAUCHE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI BOULOGNE SEINE D3 PP	SCI	33,33	33,33	Ent. associées	MEE	33,33
SCI BOULOGNE SEINE D3 D1	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 E	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 DEF COMMERCES	SCI	27,82	27,82	Ent. associées	MEE	27,82
SCI BOULOGNE SEINE D3 ABC COMMERCES	SCI	27,82	27,82	Ent. associées	MEE	27,82
SCI BOULOGNE SEINE D3 F	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 C1	SCI	16,94	16,94	Ent. associées	MEE	16,94
LES COTEAUX DU VIGNOBLE	SAS	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
SCCV SAINTE MARGUERITE	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC ROBINI	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI LES TERRASSES DU SABLASSOU	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV LES PATIOS D'OR - GRENOBLE	SCCV	80,00	80,00		IG	80,00
SCI DES AUBÉPINES	SCI	60,00	60,00		IG	60,00
SCI LES BELLES DAMES	SCI	66,70	66,70		IG	66,70
SCI PLESSIS LÉON BLUM	SCI	80,00	80,00		IG	80,00

COMPTES CONSOLIDÉS
Informations complémentaires

	Forme juridique	31/12/2016		2015		
		% détention directe	% intérêt 2016	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% intérêt 2015
SCCV RICHEL	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
SCI BOULOGNE PARC B4B	SCI	20,00	20,00	Ent. associées	MEE	20,00
SCI ID	SCI	53,00	53,00		IG	53,00
SNC PARIS MACDONALD PROMOTION	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
RÉSIDENCE LAKANAL	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
CŒUR DE VILLE	SARL	70,00	70,00		IG	70,00
SCI CLAUSE MESNIL	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
ROUEN VIP	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
OVALIE 14	SCCV	80,00	80,00		IG	80,00
SCCV VILLA ALBERA	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV 811 AV. GÉNÉRAL DE GAULLE	SCCV	20,00	20,00	Coentreprises	MEE	100,00
SCI ARKADEA LA ROCHELLE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCCV FLEURY-MÉROGIS LOT1.1	SCCV	70,00	70,00		IG	70,00
SCCV FLEURY-MÉROGIS LOT1.2	SCCV	70,00	70,00		IG	70,00
SCCV FLEURY-MÉROGIS LOT3	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
SCI L'ENTREPÔT MALRAUX	SCI	65,00	65,00		IG	65,00
SCCV CERGY - LES PATIOS D'OR	SCCV	67,00	67,00		IG	67,00
MULHOUSE LES PATIOS D'OR	SCCV	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
SCCV CLERMONT-FERRAND LA MONTAGNE	SCCV	90,00	90,00		IG	90,00
SCCV NICE GARE SUD	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT A	SCCV	25,00	25,00	Coentreprises	MEE	25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT B	SCCV	25,00	25,00	Coentreprises	MEE	25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT D	SCCV	25,00	25,00	Coentreprises	MEE	25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT H	SCCV	25,00	25,00	Coentreprises	MEE	25,00
SEP COLOMBES MARINE	SEP	25,00	25,00	Coentreprises	MEE	25,00
SCI CLAYE SOUILLY - L'ORÉE DU BOIS	SCI	80,00	80,00		IG	80,00
SCI BONDOUFLE - LES PORTES DE BONDOUFLE	SCI	80,00	80,00		IG	80,00
SCCV ECOPARK	SCCV	90,00	90,00		IG	90,00
SCCV DUNKAN			Liquidation		MEE	50,00
SCI FI BAGNOLET	SCI	90,00	90,00		IG	90,00
SCI ARKADEA TOULOUSE LARDENNE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCCV 25 BLD ARMÉE DES ALPES	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV HORIZON PROVENCE	SCCV	58,00	58,00		IG	58,00
SARL DOMAINE DE FAHAM	SARL	51,00	51,00	Coentreprises	MEE	51,00
SCI ARKADEA LYON CROIX ROUSSE	SCI	70,00	70,00	Coentreprises	MEE	70,00
SCCV SETE - QUAI DE BOSC	SCCV	90,00	90,00		IG	90,00
SCI SAINT FARGEAU CENTRE	SCI	70,00	70,00		IG	70,00
SCCV RIVES DE SEINE - BOULOGNE YC2	SCCV	80,00	80,00		IG	80,00
SCI BLACK SWANS	SCI	85,00	85,00		IG	85,00
SCCV CANAL STREET	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
SCCV BLACK SWANS TOUR B	SCCV	85,00	85,00		IG	85,00
SCCV ORCHIDÉES	SCCV	100,00	99,96		IG	99,96
SCCV MEDICADE	SCCV	80,00	80,00		IG	80,00
SCI PERPIGNAN LESAGE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI TRIGONES NÎMES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV BAILLY CENTRE-VILLE	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV MONTLHÉRY LA CHAPELLE	SCCV	100,00	100,00		IG	100,00
SCI ARKADEA MARSEILLE SAINT-VICTOR	SCI	51,00	51,00	Coentreprises	MEE	51,00
SCCV SAINT-FARGEAU 23 FONTAINEBLEAU	SCCV	70,00	70,00		IG	70,00
SCCV CARENA	SCCV	51,00	51,00		IG	51,00
SCCV BLACK SWANS TOUR C	SCCV	85,00	85,00		IG	99,99
SCCV TOURS RÉSIDENCE SENIOR MÉLIÈS	SCCV	99,96	99,96		IG	99,96

COMPTES CONSOLIDÉS
Informations complémentaires

	Forme juridique	31/12/2016		Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	2015
		% détention directe	% intérêt 2016			% intérêt 2015
SCI ARKADEA LYON GIRONDINS	SCI	65,00	65,00	Coentreprises	MEE	65,00
SCI CAEN LES ROBES D'AIRAIN	SCI	60,00	60,00		IG	
SCI CAPITAINE BASTIEN	SCI	80,00	80,00		IG	
SCCV THERESIANUM CARMÉLITES	SCCV	65,00	65,00		IG	
SCI PERPIGNAN CONSERVATOIRE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	
SCI LILLE WAZEMMES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	
SCCV ANTONY	SCCV	80,00	80,00		IG	
SCCV SAINT-FARGEAU LEROY BEAUFILS	SCCV	65,00	65,00		IG	
SCI SAINT-ANDRÉ-LEZ-LILLE - LES JARDINS DE TASSIGNY	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	
SCCV CARIVRY	SCCV	51,00	51,00	Coentreprises	MEE	
ICADE PROMOTION TERTIAIRE						
PARIS BERTHELOT	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC ICADE PROMOTION TERTIAIRE	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
ICADLEO	SNC	66,67	66,67		IG	66,67
SORIF ICADE LES PORTES D'ESPAGNE	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
ICADE DOCKS DE PARIS	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
PORTES DE CLICHY	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
MONTROUGE CAP SUD	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV SAINT-DENIS LANDY 3	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC SAMICADE	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SNC DU PLESSIS BOTANIQUE	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
SNC GERLAND 1	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV LA VALBARELLE	SCCV	49,90	49,90	Coentreprises	MEE	
SNC GERLAND 2	SNC	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
CITE SANITAIRE NAZARIENNE	SNC	60,00	60,00		IG	60,00
SNC DU CANAL SAINT-LOUIS	SNC	100,00	100,00		IG	100,00
CAP EST LOISIR	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
ICAPROM	SNC	45,00	45,00	Coentreprises	MEE	45,00
SCCV LE PERREUX CANAL	SCCV	72,50	72,50		IG	72,50
ARKADEA	SAS	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SAMICADE GUADELOUPE	SNC	40,00	40,00	Coentreprises	MEE	40,00
CHRYSALIS DÉVELOPPEMENT	SAS	35,00	35,00	Coentreprises	MEE	35,00
MACDONALD BUREAUX	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCI 15 AVENUE DU CENTRE	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SAS CORNE OUEST VALORISATION	SAS	25,00	25,00	Ent. associées	MEE	25,00
SAS ICADE-FF-SANTÉ	SAS	65,00	65,00		IG	65,00
SCI BOURBON CORNEILLE	SCI	100,00	100,00		IG	100,00
SCI SEINE CONFLUENCES	SCI	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV IVRY SEINE	SCCV	60,00	30,00	Coentreprises	MEE	30,00
SCI ARKADEA FORT-DE-FRANCE	SCI	51,00	51,00		IG	51,00
SCCV SKY 56	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV OCÉAN COMMERCES	SCCV	99,99	99,99		IG	99,99
SCCV SILOPARK	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SCCV TECHNOFFICE	SCCV	50,00	50,00	Coentreprises	MEE	50,00
SARL LE LEVANT DU JARDIN	SARL	50,67	50,67		IG	50,67
SAS OCÉAN AMÉNAGEMENT	SAS	51,00	51,00		IG	51,00
SCI ARKADEA RENNES TRIGONNE	SCI	51,00	51,00	Coentreprises	MEE	51,00
SCI ARKADEA LYON CREPET	SCI	65,00	65,00	Coentreprises	MEE	65,00
SCCV LE SIGNAL/LES AUXONS	SCCV	51,00	51,00		IG	51,00

3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Icade SA tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 1.9 et 1.11 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables applicables aux immeubles de placement selon le modèle du coût ainsi que les modalités de réalisation des tests de dépréciation. Ce patrimoine immobilier fait l'objet, à chaque arrêté, de procédures d'évaluation par des experts immobiliers indépendants selon des modalités décrites dans la note 4.1.2 de l'annexe. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus, des informations fournies dans les notes de l'annexe à ce titre, et nous nous sommes assurés de leur correcte application. Nous avons examiné les hypothèses, données et méthodes sur lesquelles se fondent ces évaluations et nous nous sommes assurés que le niveau de dépréciation retenu par la direction de la Société était suffisant au regard de ces expertises externes.
- Les notes 1.16 et 1.17 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation, selon la méthode de l'avancement, des opérations de construction et de ventes en l'état futur d'achèvement. Comme indiqué dans ces notes, l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat de ces activités de promotion dépend d'estimations à terminaison réalisées par la direction de la Société. Nos travaux ont consisté à examiner les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à vérifier les calculs effectués par votre Société et à apprécier les évaluations qui en résultent.
- Comme indiqué dans la note 1.24 de l'annexe, la Société a recours à des instruments dérivés comptabilisés en juste valeur dans le bilan consolidé et applique la comptabilité de couverture lorsque les conditions de documentation et d'efficacité requises par les normes IFRS sont remplies. Pour déterminer cette juste valeur, la Société utilise des techniques d'évaluation basées sur des paramètres de marché. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et vérifié les calculs effectués par la Société. Par ailleurs, nous nous sommes assurés du bien-fondé et de la correcte application des dispositions de la comptabilité de couverture.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur Seine, le 7 mars 2017

Les commissaires aux comptes

Mazars
Gilles Rainaut

PricewaterhouseCoopers Audit
Jean-Baptiste Deschryver

COMPTES ANNUELS INDIVIDUELS

1. États financiers	252
Bilan	252
Compte de résultat	254
2. Annexe aux états financiers	255
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	282

LES NOUVEAUTÉS COMPTABLES 2016

Les nouvelles règles portant sur la comptabilisation du mali technique, instaurées par le Règlement 2015-06 de l'Autorité des normes comptables, sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2016. Cette évolution a été mise à profit par Icade pour améliorer la présentation de l'actif immobilisé au bilan.



Christophe Bouey

RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT COMPTABLE
D'ICADE MANAGEMENT

« Issus principalement de la fusion-absorption de Silic par Icade au 31 décembre 2013, les malis techniques d'un montant de 1 273 millions d'euros, étaient affectés jusqu'à présent en immobilisations incorporelles. Le Règlement 2015-06 de l'ANC rendant obligatoire leur affectation aux actifs sous-jacents au 1^{er} janvier 2016, Icade a saisi cette opportunité réglementaire pour présenter son patrimoine immobilier de manière plus économique. Les malis techniques sont désormais affectés à chaque immeuble et amortis sur la durée d'utilité de chaque composant. »

Jean-Michel Lazorko

RESPONSABLE COMPTABLE D'ICADE MANAGEMENT

« Un mali technique est généralement constaté pour les fusions simplifiées et les transmissions universelles de patrimoine évaluées à la valeur comptable lorsque la valeur nette des titres de la société absorbée figurant à l'actif de la société absorbante est supérieure à l'actif net comptable apporté. Dans une foncière, le mali technique correspond essentiellement aux plus-values latentes sur les actifs immobiliers apportés par la société absorbée. »



Éclairage sur l'affectation des malis techniques de fusion

En 2015, la société M achète 100% des titres de la société F, qui détient un immeuble dont la valeur de marché est de 120 (terrain 40 / construction 80).

La valeur comptable de l'immeuble dans le bilan de F est de 100.

La plus-value latente est égale à 20 (terrain 10 / construction 10).

En 2015, M réalise une fusion-absorption à la valeur comptable.

En 2016, M applique le Règlement comptable ANC n° 2015-06 sur l'affectation des malis techniques de fusion.

ACTIF	2015				M après fusion	01/01/2016	01/01/2016
	M avant fusion	F avant fusion	Cumul M + F	Éliminations		Retraitement Changement de méthode	M après fusion retraité
Immobilisations incorporelles	-	-	-	20	20	-20	-
Mali technique de fusion	-	-	-	20	20	-20	-
Immobilisations corporelles	-	100	100	-	100	20	120
Terrains	-	30	30	-	30	-	30
Constructions	-	70	70	-	70	-	70
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	20	20
<i>dont mali technique sur terrain</i>	-	-	-	-	-	10	10
<i>dont mali technique sur constructions</i>	-	-	-	-	-	10	10
Immobilisations financières	80	-	80	-80	-	-	-
Titres de participation F	80	-	80	-80	-	-	-
TOTAL ACTIF	80	100	180	-60	120	-	120

PASSIF	2015				M après fusion	01/01/2016	01/01/2016
	M avant fusion	F avant fusion	Cumul M + F	Éliminations		Retraitement	M après fusion
Capitaux propres	50	60	110	-60	50	-	50
Dette nette	30	40	70	-	70	-	70
TOTAL PASSIF	80	100	180	-60	120	-	120

1. États financiers

Bilan

Actif (en milliers d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements & dépréciations	Valeur nette 31/12/2016	Valeur nette 31/12/2015
Capital souscrit non appelé (I)		-	-	-	-
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Frais de recherche et développement		-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires		9	9	-	3
Droits immobiliers et malis techniques ^(a)	2.2	16 724	16 724	-	1 024 034
Autres immobilisations incorporelles		14	-	14	14
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles		-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3	16 747	16 733	14	1 024 051
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 161 811	102 239	1 059 572	938 661
Constructions		3 162 307	1 141 763	2 020 544	2 114 486
Autres immobilisations corporelles	2.2	1 092 470	258 150	834 320	129
Immobilisations en cours		155 597	4 579	151 018	72 030
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles		6	-	6	7 153
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3	5 572 191	1 506 731	4 065 460	3 132 459
Immobilisations financières					
Titres de participation	4	2 220 839	112 566	2 108 273	2 066 625
Créances rattachées à des participations	5.1	1 240 365	3 890	1 236 475	1 040 379
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts		199	-	199	199
Autres immobilisations financières (dont actions propres)		17 160	3 030	14 130	14 917
Avances et acomptes sur immobilisations financières		-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		3 478 563	119 486	3 359 077	3 122 120
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)		9 067 501	1 642 950	7 424 551	7 278 630
ACTIF CIRCULANT					
Stocks					
Matières premières, approvisionnements		-	-	-	-
Terrains et réserves foncières	3.6	1 188	191	997	997
Avances et acomptes versés sur commandes		5 036	-	5 036	5 497
Créances					
Clients et comptes rattachés	6.1	106 754	8 208	98 546	85 673
Autres créances	6.1	46 557	268	46 289	32 832
Groupe et associés	5.1	494 890	-	494 890	635 585
Capital souscrit et appelé, non versé		-	-	-	-
Divers					
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)		-	-	-	32 908
Instruments dérivés	7.1.1	63 612	614	62 998	80 156
Disponibilités	7.1.2	205 381	-	205 381	294 044
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		1 588	-	1 588	165
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)		925 006	9 281	915 725	1 167 857
Charges à répartir sur plusieurs exercices (IV)	7.1.3	20 232	-	20 232	23 344
Primes de remboursement des obligations (V)	7.1.3	14 424	-	14 424	8 728
TOTAL DE L'ACTIF (I À V)		10 027 163	1 652 231	8 374 932	8 478 559

(a) En 2016, les malis techniques affectables à des actifs immobiliers ont été reclassés dans le poste « Autres immobilisations corporelles ». L'exercice 2015 n'a pas été rétroité.

COMPTES ANNUELS INDIVIDUELS
États financiers

Passif (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital	8.1	112 967	112 967
Primes d'émission, de fusion, d'apport...		2 690 667	2 692 023
Écarts de réévaluation		185 729	185 729
Réserve légale		11 297	11 290
Réserves statutaires ou contractuelles		-	-
Réserves réglementées		-	-
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		452 926	614 512
<i>Dont acompte sur dividendes</i>		-	-
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (BÉNÉFICE OU PERTE)		121 835	113 713
TOTAL		3 575 421	3 730 234
Subventions d'investissement		6 944	7 090
Provisions réglementées		2 011	1 007
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	8.3	3 584 376	3 738 331
AUTRES FONDS PROPRES			
Emprunts obligataires remboursables en actions		-	-
Avances conditionnées		-	-
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES (II)		-	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		18 505	10 999
Provisions pour charges		3 908	3 177
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (III)	9	22 413	14 176
DETTES			
Dettes financières			
Autres emprunts obligataires	7.2	2 821 635	1 869 706
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		806 486	1 835 198
Emprunts et dettes financières divers		661 715	446 977
Groupe et associés		240 605	346 618
Dettes d'exploitation			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	6.3	34 746	40 671
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		54 433	34 381
Dettes fiscales et sociales		19 686	50 826
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		67 322	38 343
Autres dettes		26 506	24 091
Divers			
Instruments dérivés		9	4 084
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		35 000	35 157
TOTAL DETTES (IV)		4 768 143	4 726 052
TOTAL DU PASSIF (I À IV)		8 374 932	8 478 559

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires	11.1.1	295 866	313 277
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation		-	(14)
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		89 404	41 581
Autres produits d'exploitation		105 217	111 589
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		490 487	466 433
Charges d'exploitation			
Achats et variations de stocks		65 291	68 504
Services extérieurs		80 614	66 052
Impôts, taxes et versements assimilés		54 878	53 021
Salaires et traitements	10.1	4 572	4 606
Charges sociales	10.1	1 456	1 620
Dotations aux amortissements et dépréciations ^(a)		225 955	376 647
Dotations aux dépréciations sur actif circulant		2 928	6 450
Dotations aux provisions pour risques et charges		8 327	4 372
Autres charges		2 424	2 057
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		446 445	583 329
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11.1.2	44 042	(116 896)
Opérations en commun			
Bénéfice ou perte supporté		-	-
Produits financiers			
Produits financiers de participations		297 731	276 637
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés		3 951	5 679
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		75 591	152 571
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		1 836	1 084
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		379 109	435 971
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions		16 869	20 949
Intérêts et charges assimilées		192 934	168 989
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		2 164	979
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		211 967	190 917
RÉSULTAT FINANCIER	11.2	167 142	245 054
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		211 184	128 158
Produits exceptionnels			
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		11	318
Produits exceptionnels sur opérations en capital		489 726	190 693
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		332	463
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		490 069	191 474
Charges exceptionnelles			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		399	816
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		570 010	155 834
Dotations exceptionnelles aux amortissements, aux provisions et dépréciations		2 804	966
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		573 213	157 616
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	11.3	(83 144)	33 858
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		-	-
Impôts sur les bénéfices		6 205	48 303
TOTAL DES PRODUITS		1 359 665	1 093 878
TOTAL DES CHARGES		1 237 830	980 165
RÉSULTAT NET		121 835	113 713

(a) Le compte de résultat 2015 présenté en comparaison de l'exercice 2016 a fait l'objet d'un reclassement par rapport au compte de résultat 2015 publié. Une charge d'exploitation inscrite sur la ligne « Dotations aux amortissements et dépréciations » correspondant à des soultes de résiliation des instruments de couverture pour un montant de (33 706) milliers d'euros a été reclassée dans le résultat financier sur la ligne « Intérêts et charges assimilées ».

2. Annexe aux états financiers

Note 1. Principaux événements de l'exercice	256	5.2. Dépréciations des créances rattachées à des participations	266
1.1. Mise en œuvre du plan stratégique	256	5.3. Financements consentis à Icade par les filiales et participations	266
1.2. Cessions d'actifs immobiliers	256	Note 6. Échéances des actifs et passifs, dépréciations des autres actifs	267
1.3. Financements mis en place sur l'exercice 2016 et restructuration des passifs financiers	256	6.1. Échéances des actifs	267
1.4. Fusion-absorption de la société HoldCo SIIC par la société Icade	256	6.2. Dépréciations sur autres immobilisations financières et actif circulant	267
1.5. Autres restructurations juridiques	257	6.3. Échéances des passifs	268
Note 2. Principes et méthodes comptables	257	Note 7. Actifs, passifs financiers et coût de l'endettement	269
2.1. Textes appliqués	257	7.1. Instruments dérivés et autres actifs financiers	269
2.2. Application du Règlement n° 2015-06 de l'ANC relatif à la comptabilisation des malis techniques de fusion	257	7.2. Passifs financiers et coût de l'endettement	270
2.3. Base d'évaluation, jugements et utilisation d'estimations	257	Note 8. Capital	271
2.4. Activité de la Société	257	8.1. Évolution du nombre d'actions en circulation	271
2.5. Immobilisations incorporelles	258	8.2. Détention du capital	271
2.6. Immobilisations corporelles	258	8.3. Variation des capitaux propres	272
2.7. Contrats de location et de crédit-bail	259	Note 9. Provisions pour risques et charges	272
2.8. Coûts d'emprunt activés	259	Note 10. Rémunérations et avantages postérieurs à l'emploi	273
2.9. Titres de participation, créances rattachées et autres titres immobilisés	259	10.1. Charges de personnel nettes des refacturations aux filiales	273
2.10. Stocks	260	10.2. Effectifs moyens	273
2.11. Créances clients	260	10.3. Indemnités éventuelles de rupture de contrat de travail et autres rémunérations différées des dirigeants	273
2.12. Valeurs mobilières de placement	260	10.4. Avantages postérieurs à l'emploi	274
2.13. Actions propres Icade	260	10.5. Rémunérations et avantages alloués au titre de l'exercice aux administrateurs et aux membres du comité exécutif	274
2.14. Provisions	260	10.6. Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	275
2.15. Avantages au personnel	260	Note 11. Compte de résultat	276
2.16. Dettes financières et couverture de taux	261	11.1. Résultat d'exploitation par destination	276
2.17. Instruments financiers hybrides	261	11.2. Résultat financier	278
2.18. Impôt	261	11.3. Résultat exceptionnel	278
Note 3. Immobilisations, investissements et résultat de cession d'actifs incorporels et corporels	262	11.4. Impôt sur les résultats	279
3.1. Immobilisations incorporelles et corporelles	262	Note 12. Engagements hors bilan	279
3.2. Investissements de l'exercice	262	12.1. Engagements donnés	279
3.3. Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	263	12.2. Engagements reçus	280
3.4. Dépréciations par typologie d'actifs immobiliers	263	12.3. Engagements en matière de crédit-bail	280
3.5. Résultat de cession d'actifs immobiliers	263	Note 13. Autres informations	280
3.6. Plus-values latentes sur actifs immobiliers	264	13.1. Événements postérieurs à la clôture	280
Note 4. Titres, revenus des participations et résultat de cession	264	13.2. Entreprises liées	280
4.1. Variation des titres de participation et revenus de l'exercice	264	13.3. Tableau des filiales et participations	281
4.2. Dépréciations des titres de participation	264		
4.3. Résultat de cession des titres de participation	265		
Note 5. Financements intra-groupe	265		
5.1. Financements accordés aux filiales et participations	265		

Note 1. Principaux événements de l'exercice

1.1. Mise en œuvre du plan stratégique

En application du plan stratégique annoncé en novembre 2015, Icade a procédé à la cession de ses Parcs d'affaires non stratégiques fin décembre 2016 :

- Parc de Nanterre Seine et de l'immeuble Défense 3 pour un montant de 145 000 milliers d'euros ;
- Parcs d'Antony, de Cergy, d'Évry et de Villebon pour un montant de 141 040 milliers d'euros.

Par ailleurs, l'exercice 2016 est marqué par l'acquisition de plusieurs actifs de bureaux permettant ainsi de rééquilibrer le portefeuille de la Foncière Tertiaire entre bureaux et Parcs d'affaires :

- immeuble Orsud à Gentilly de 13 700 m² pour un montant « droits inclus » de 49 177 milliers d'euros ;
- immeuble Parissy à Issy-les-Moulineaux de 18 270 m² pour un montant « droits inclus » de 149 168 milliers d'euros ;
- immeuble Arc Ouest à Paris 15^e de 21 750 m² pour un montant « acte en main » de 201 754 milliers d'euros ;
- ensemble immobilier Go Spring à Nanterre acquis en VEFA pour un montant global « acte en main » de 191 150 milliers d'euros :
 - un immeuble de 14 100 m² livré en mars 2017,
 - un immeuble de 18 500 m² livré en janvier 2019,
 - 539 emplacements de parking.

Enfin, le second semestre 2016 est marqué par le désengagement du pôle Services :

- cession le 22 juillet 2016 de la société I Porta au groupe Visiativ ;
- cession le 30 septembre 2016 de la société Icade Property Management au groupe Foncia ;
- cession le 30 septembre 2016 des sociétés Icade Asset Management et Icade Conseil au groupe Colliers International ;
- fin d'activité de la société Icade Transactions à effet du 30 novembre 2016.

1.2. Cessions d'actifs immobiliers

Au cours de l'exercice 2016, Icade a par ailleurs cédé divers actifs immobiliers à usage de bureaux pour un montant de 161 090 milliers d'euros, dont l'immeuble de Levallois pour un montant de 135 090 milliers d'euros. Enfin, Icade a poursuivi son programme de cessions de logements générant un produit de cession de 8 447 milliers d'euros.

1.3. Financements mis en place sur l'exercice 2016 et restructuration des passifs financiers

Icade a réalisé sur l'exercice 2016 :

- la mise en place de deux financements obligataires, le premier de 750 000 milliers d'euros à échéance dix ans, assorti d'une marge de 123 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon de 1,75 %) et le second de 500 000 milliers d'euros à échéance neuf ans, assorti d'une marge de 82 points de base au-dessus du taux de référence (soit un coupon annuel de 1,125 %) ;
- le rachat obligataire portant sur deux souches existantes :
 - une obligation de 500 000 milliers d'euros de nominal à échéance janvier 2019 et offrant un coupon de 2,25 %,
 - une obligation de 500 000 milliers d'euros de nominal à échéance avril 2021 et offrant un coupon de 2,25 %.

Icade, conformément à sa cible, a racheté 300 200 milliers d'euros, soit un taux d'apport moyen sur la totalité des souches de 30 % (51 % sur la souche 2019 et 9 % sur la souche 2021) ;

- la poursuite d'un programme de billets de trésorerie, support de dettes court terme et ainsi constitué d'un en-cours de 302 500 milliers d'euros au 31 décembre 2016 ;
- le tirage de nouvelles lignes de crédit pour 230 000 milliers d'euros ;
- le refinancement auprès d'Allianz du crédit hypothécaire adossé au Parc d'affaires « Pont de Flandre ». Ce crédit d'une maturité de 20 ans est assorti d'un taux fixe de 2,172 %, en baisse de plus de 150 points de base par rapport au taux initial et porte son montant à 225 000 milliers d'euros, en augmentation de 28 000 milliers d'euros. La maturité résiduelle augmente de 11 années.

Par ailleurs, en 2016, Icade a procédé au remboursement de 1 294 901 milliers d'euros de dettes bancaires, dont 648 151 milliers d'euros de remboursements anticipés.

Enfin, des swaps ont été résiliés pour un montant notionnel de 891 800 milliers d'euros et des soultes décaissées à hauteur de 48 695 milliers d'euros.

1.4. Fusion-absorption de la société HoldCo SIIC par la société Icade

L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a approuvé le projet de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade. Par la simplification de la structure actionnariale qu'elle apporte, via une détention directe de la Caisse des dépôts et Groupama au capital, et l'amélioration de la gouvernance qui l'accompagne, cette fusion est une opération bénéfique pour Icade et ses actionnaires.

Suite à cette fusion, le capital d'Icade est détenu directement par le groupe Caisse des dépôts à hauteur de 38,99 % et Groupama à hauteur de 12,95 %.

Cette fusion n'a eu aucun impact dilutif pour les actionnaires d'Icade.

1.5. Autres restructurations juridiques

Le conseil d'administration d'Icade a autorisé les opérations de restructurations juridiques mentionnées dans le tableau ci-après. Elles ont été réalisées à la valeur comptable.

Société	Décision du CA d'Icade	Type d'opération	Date d'effet juridique	Date d'effet comptable et fiscal	Incidence comptable
SCI GASCOGNE	30/09/2016	Transmission universelle de patrimoine (Décision de dissolution sans liquidation du 21/10/2016)	30/11/2016	30/11/2016	-
SASU ICADÉ TRANSACTIONS	30/09/2016	Transmission universelle de patrimoine (Décision de dissolution sans liquidation du 21/10/2016)	30/11/2016	30/11/2016	Mali de 2 650 milliers d'euros

Note 2. Principes et méthodes comptables

2.1. Textes appliqués

Les comptes annuels d'Icade (« la Société ») sont établis au 31 décembre 2016 conformément aux dispositions du Code de commerce, du plan comptable général et des autres textes applicables. Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Icade le 10 février 2017. Les derniers comptes annuels publiés par Icade au 31 décembre 2015 avaient été arrêtés selon les mêmes principes et méthodes à l'exception de l'application du Règlement n° 2015-06 de l'ANC.

2.2. Application du Règlement n° 2015-06 de l'ANC relatif à la comptabilisation des malis techniques de fusion

Jusqu'au 31 décembre 2015, les malis techniques étaient intégralement classés dans la rubrique du bilan « Droits immobiliers et malis techniques ». En application du Règlement n° 2015-06 du 23 novembre 2015 de l'Autorité des normes comptables, les malis techniques ont été affectés par immeuble et par composant à compter du 1^{er} janvier 2016. Ils avaient principalement pour origine la fusion-absorption de Silic au 31 décembre 2013.

Les malis techniques d'un montant brut de 1 272 526 milliers d'euros au 1^{er} janvier 2016 ont été affectés :

- aux immobilisations incorporelles au titre d'un contrat de crédit-bail immobilier pour un montant de 13 029 milliers d'euros ;
- aux terrains pour un montant de 528 268 milliers d'euros ;
- aux autres immobilisations corporelles pour un montant de 731 229 milliers d'euros. Les plans d'amortissement des malis techniques ont une durée résiduelle identique aux composants auxquels ils ont été affectés.

Les dotations aux amortissements des malis techniques s'appliquent de manière prospective à compter du 1^{er} janvier 2016. L'incidence sur l'exercice 2016 s'élève à 58 701 milliers d'euros.

Parallèlement, les dépréciations des malis techniques comptabilisées au 31 décembre 2015 ont été reclassées par immeuble et par composant à l'ouverture de l'exercice 2016 pour un montant de 248 493 milliers d'euros.

Conformément au Règlement susvisé, l'exercice 2015 n'a subi aucun retraitement.

2.3. Base d'évaluation, jugements et utilisation d'estimations

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique.

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de l'arrêt, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Les estimations significatives réalisées par la Société pour l'établissement des états financiers portent principalement sur la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels et corporels », les immobilisations financières comme indiqué au paragraphe « Titres de participation, créances rattachées et autres titres immobilisés » et l'évaluation des avantages au personnel et des provisions comme indiqué dans les paragraphes « Provisions » et « Avantages au personnel ».

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la Société révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

2.4. Activité de la Société

La Société réalise trois activités principales :

- la mise en location d'actifs immobiliers de bureaux, de Parcs d'affaires, d'entrepôts et de logements ;
- la gestion d'actifs immobiliers de santé ;
- une activité de holding et de financement des filiales du groupe Icade.

Ainsi, le chiffre d'affaires de la Société comprend principalement deux natures de revenus :

- les revenus locatifs issus de contrats de location qui regroupent les loyers des immeubles de bureaux, de Parcs d'affaires, d'entrepôts et de logements ;
- les prestations de *property management*, d'*asset management*, de gestion administrative et comptable pour le compte de l'activité Santé portée par la société Icade Santé et ses filiales.

Les autres produits d'exploitation sont principalement composés des trois natures suivantes :

- les refacturations des charges locatives et de taxes aux locataires dans le cadre des baux ;
- les refacturations de frais engagés pour le compte des filiales ;
- la redevance de marque Icade.

2.5. Immobilisations incorporelles

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique qui doit être à la fois identifiable et contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteur d'avantages économiques futurs. Un actif incorporel est identifiable s'il est séparable de l'entité acquise ou s'il résulte de droits légaux ou contractuels.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est déterminable sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Le poste « Droits immobiliers et malis techniques » est composé :

- d'un mali technique affecté à un contrat de crédit-bail immobilier (immeuble Axe Seine à Nanterre) ;
- d'une autorisation d'occupation temporaire d'un terrain appartenant au Port autonome de Strasbourg amortie sur la durée de cette autorisation, soit 50 ans.

Modalités de dépréciation des immobilisations incorporelles

- Les contrats de crédit-bail sont évalués individuellement de la manière suivante : la juste valeur du contrat est la juste valeur de l'actif immobilier (déterminée par un expert indépendant) nette du capital restant dû. La juste valeur de chaque contrat est comparée à la somme de l'actif incorporel et corporel, le cas échéant. En cas de perte de valeur, l'actif incorporel est déprécié prioritairement, suivi de l'actif corporel. Si la perte de valeur excède la valeur des actifs, une provision pour risques est constituée au passif.
- Les droits immobiliers sont testés individuellement de la manière suivante : la juste valeur de l'actif immobilier (déterminée par un expert indépendant) est comparée à la somme de l'actif incorporel et corporel, le cas échéant. En cas de perte de valeur, l'actif incorporel est déprécié prioritairement, suivi de l'actif corporel.

Les pertes de valeur peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable.

2.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers ou pour valoriser

le capital ou les deux, plutôt que pour les utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou les vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Les autres immobilisations corporelles sont principalement constituées des malis techniques affectés aux actifs immobiliers tels que mentionnés dans la note 2.2, de matériels informatiques et mobiliers de bureau généralement amortis selon le mode linéaire sur cinq ans.

Conformément au Règlement ANC n° 2014-03, les immeubles sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels et corporels ».

Coût des immeubles

Le coût des immeubles est constitué :

- du prix d'achat exprimé dans l'acte ou du prix de la construction, y compris les taxes non récupérables, après déduction des éventuels remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;
- du coût des travaux de réhabilitation ;
- de tous les coûts directement attribuables, engagés pour mettre l'immeuble en état d'être mis en location selon l'utilisation prévue par la direction. Ainsi, les droits de mutation, les honoraires, les commissions et les frais d'actes liés à l'acquisition, les commissions liées à la mise en location sont inclus dans le coût ;
- des coûts liés à la mise en conformité de l'immeuble à la réglementation sur la sécurité et l'environnement ;
- des coûts d'emprunt capitalisés comme indiqué au paragraphe « Coûts d'emprunts activés ».

Modalités d'amortissement

Conformément au Règlement ANC n° 2014-03, la valeur brute est répartie en composants distincts qui ont une durée d'utilité propre.

Les immeubles sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue. Le terrain n'est pas amorti. Les durées d'amortissement (en années) retenues sont les suivantes :

Composants	Bureaux		Logements	Entrepôts et locaux d'activités
	Im. Haussmann	Autres immeubles		
Voirie, réseaux, distribution	100	40-60	50	15
Gros œuvre, structure	100	60	50	30
Structures extérieures	30	30	25	20
Installations générales et techniques	20-25	10-25	25	10-15
Agencements intérieurs	10-15	10-15	15-25	10-15
Équipements spécifiques	10-30	10-30	15-25	10

Les durées d'utilité sont révisées à chaque clôture, en particulier pour les immeubles qui font l'objet d'une décision de réhabilitation.

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immeubles de placement, ceux-ci font l'objet d'un test de perte de valeur comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels et corporels ».

Les immeubles qui, à titre exceptionnel, sont donnés en location avec option d'achat, ne sont pas répartis en composants et font l'objet d'un amortissement financier.

Indemnités d'éviction

Lors de la rupture d'un contrat de location, la Société peut être conduite à régler des indemnités d'éviction à un ex-locataire. Trois types de situations peuvent se présenter :

- les indemnités d'éviction sont versées afin de libérer les locaux devant faire l'objet d'une reconstruction ou d'une rénovation ; elles sont alors capitalisées en les intégrant dans le coût des actifs corporels afférents ;
- les indemnités d'éviction sont versées dans l'optique de libérer les locaux pour un éventuel futur locataire ; elles sont alors comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles ont été encourues ;

- les indemnités d'éviction sont versées suite à une négociation avancée pour la signature d'un bail avec un nouveau locataire ; elles sont alors capitalisées et amorties sur la période de location, sur la même base que les revenus locatifs.

Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement perçues sont enregistrées en capitaux propres. Elles sont comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif amortissable.

Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels et corporels

Le Règlement ANC n° 2014-03 impose, à chaque clôture des comptes et à chaque situation intermédiaire, de vérifier s'il existe un indice montrant que les actifs aient pu perdre de leur valeur.

Un indice de perte de valeur peut être :

- une diminution importante de la valeur de marché de l'actif ;
- un changement dans l'environnement technologique, économique ou juridique.

Une dépréciation de l'actif est comptabilisée lorsque le montant recouvrable est inférieur à l'encours comptable.

Modalités de dépréciation des immeubles

La valeur actuelle des immeubles correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur vénale diminuée des coûts de cession et la valeur d'usage. La valeur vénale est la valeur de marché hors droits, déterminée par des experts indépendants. La valeur d'usage est la valeur actualisée des revenus de loyers attendus de ces actifs.

En cas d'indice de perte de valeur et lorsque l'estimation du montant recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée sur la base de la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immeubles concernés. Le cas échéant, il est tenu compte des malis techniques, affectés aux actifs immobiliers, pour la réalisation des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur relatives aux immeubles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Bien que réalisée par des experts indépendants, il convient de rappeler que la valorisation d'un actif immobilier reste un exercice complexe d'estimation, par ailleurs soumis d'un semestre à l'autre aux aléas de la conjoncture et à la volatilité de certains paramètres de marché utilisés, en particulier les taux de rendement et d'actualisation.

Ainsi, pour tenir compte des difficultés inhérentes à l'évaluation d'un actif immobilier et pour éviter d'avoir à comptabiliser des pertes de valeur susceptibles de faire l'objet d'une reprise partielle ou totale lors du prochain arrêté, l'Acade ne constate une perte de valeur dans les comptes que lorsque la moins-value latente des actifs immobiliers est supérieure à 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur. Ce seuil s'apprécie actif par actif à l'exception des Parcs d'affaires pour lesquels ce seuil s'apprécie Parc par Parc. Dès lors que ce seuil est dépassé, la perte de valeur comptabilisée est le montant total de la moins-value latente.

Cette perte de valeur est ajustée à la hausse ou à la baisse à chaque clôture en fonction de l'évolution de la valeur de l'actif et de sa valeur nette comptable, étant entendu que lorsque la perte de valeur représente moins de 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur, la perte de valeur comptabilisée précédemment est reprise.

Pour les immeubles acquis moins de trois mois avant la date de clôture et inscrits en comptabilité à leur prix d'acquisition acte en main, la moins-value latente constatée correspondant aux droits d'enregistrement et autres frais d'acquisition ne fait pas l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur.

2.7. Contrats de location et de crédit-bail

Dans le cadre de ses différentes activités, la Société utilise des actifs mis à sa disposition en vertu de contrats de location ou de crédit-bail ou met des actifs à disposition en vertu de contrats de location.

Côté preneur

Les paiements effectués au titre de contrats de location et de crédit-bail sont comptabilisés en charge sur une base linéaire sur la durée du contrat.

Côté bailleur

Dans les contrats de location côté bailleur, les produits des loyers sont enregistrés de manière linéaire sur les durées fermes des baux. En conséquence, les dispositions particulières et avantages définis dans les contrats de bail (franchises, paliers, droits d'entrée) sont étalés sur la durée ferme du bail, sans tenir compte de l'indexation. La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

Les frais directement encourus et payés à des tiers pour la mise en place d'un contrat de location sont inscrits à l'actif, dans le poste « Immobilisations corporelles », et amortis sur la durée ferme du bail.

2.8. Coûts d'emprunt activés

La Société a choisi l'option d'incorporer les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction ou la production au coût de l'actif correspondant.

Les coûts d'emprunt sont déduits des charges financières et incorporés au coût de construction jusqu'à la date d'achèvement des travaux.

Les coûts d'emprunt incorporés dans la valeur des actifs sont déterminés de la façon suivante :

- lorsque des fonds sont empruntés en vue de la construction d'un ouvrage particulier, les coûts d'emprunt incorporables correspondent aux coûts réels encourus au cours de l'exercice, diminués des produits financiers éventuels provenant du placement temporaire des fonds empruntés ;
- dans le cas où les fonds empruntés sont utilisés pour la construction de plusieurs ouvrages, le montant des coûts incorporables au coût de l'ouvrage est déterminé en appliquant un taux de capitalisation aux dépenses de construction. Ce taux de capitalisation est égal à la moyenne pondérée des coûts d'emprunts en cours, au titre de l'exercice, autres que ceux des emprunts contractés spécifiquement pour la construction d'ouvrages déterminés. Le montant capitalisé est limité au montant des coûts effectivement supportés.

2.9. Titres de participation, créances rattachées et autres titres immobilisés

Les titres de participation et autres titres immobilisés figurent à l'actif pour leur valeur d'acquisition, d'apport ou de souscription, hors frais. Les créances rattachées à des participations sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée, une dépréciation est constatée.

Titres de participation

Postérieurement à l'acquisition, les titres de participation cotés ou non sont évalués à leur valeur d'utilité. Cette valeur est déterminée principalement en fonction des critères suivants : l'actif net comptable corrigé et la rentabilité de la société, évaluée par référence notamment à la valeur d'entreprise nette des dettes financières. La valeur d'entreprise est fondée sur la méthode des flux nets de trésorerie actualisés et, le cas échéant, par la méthode de multiples comparables. Dans le cas particulier d'Icade Promotion, la valeur d'entreprise est déterminée par un expert indépendant. Quant aux titres des sociétés foncières, ils sont évalués sur la base de l'actif net réévalué qui intègre les plus ou moins-values latentes sur les actifs immobiliers estimées à partir des justes valeurs déterminées par des experts immobiliers indépendants.

Créances rattachées à des participations et autres parties liées

Les avances de trésorerie faisant l'objet d'un échéancier de remboursement sont classées dans la rubrique « Créances rattachées à des participations et autres parties liées ». Les autres avances de trésorerie sont classées dans la rubrique « Avances d'associés ». Les avances sont destinées à couvrir les besoins de financement de l'activité des filiales.

Les créances rattachées ne sont dépréciées que si les titres correspondants ont été préalablement totalement dépréciés. La dépréciation est égale à la valeur d'inventaire des titres diminuée de leur valeur d'entrée, dans la limite de la valeur nominale de la créance.

L'appréciation du caractère recouvrable des créances rattachées dans des sociétés de personnes tient également compte de la situation des autres associés.

Autres titres immobilisés

Pour les titres de sociétés cotées, la valeur d'inventaire est la valeur actuelle, déterminée sur la base du cours moyen du dernier mois de l'exercice.

Pour les titres de sociétés non cotées, la valeur d'inventaire est la valeur actuelle, appréhendée à partir de techniques d'évaluation reconnues (référence à des transactions récentes, actualisation de flux de trésorerie futurs, quote-part de situation nette...). À titre exceptionnel, certains titres qui n'ont pas de prix coté sur un marché actif et dont la valeur actuelle ne peut être évaluée de manière fiable, sont évalués au coût d'acquisition.

2.10. Stocks

Les stocks sont comptabilisés pour leur coût d'acquisition ou de production. À chaque clôture, ils sont valorisés au plus bas de leur coût de revient et de la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

2.11. Créances clients

Les créances clients sont principalement composées de créances court terme. Une dépréciation est constituée lorsque leur valeur comptable est supérieure au montant recouvrable. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

2.12. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites à l'actif pour leur prix d'acquisition. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette comptable.

2.13. Actions propres Icade

Les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité sont classées en « Valeurs mobilières de placement », les autres actions propres sont classées dans la rubrique « Autres immobilisations financières ». S'agissant de titres cotés, la valeur d'inventaire est définie comme le cours moyen du dernier mois de la période pour déterminer les dépréciations éventuelles à la clôture. Les moins-values latentes font l'objet de dépréciations.

2.14. Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation probable de la Société, résultant d'événements passés, dont l'extinction devrait se traduire pour la Société par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les risques identifiés de toutes natures, notamment opérationnels et financiers, font l'objet d'un suivi régulier qui permet d'arrêter le montant des provisions estimées nécessaires.

2.15. Avantages au personnel

Engagements de retraite et primes anniversaires

Les régimes de retraite, les indemnités assimilées et autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel la Société s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini), sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs du régime y afférent qui leur sont dédiés. Les cotisations versées au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque la Société n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice.

La provision figurant dans les comptes individuels est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées et prend en compte les charges sociales afférentes.

Les écarts actuariels proviennent des distorsions entre les hypothèses utilisées et la réalité ou la modification des hypothèses de calcul des engagements et des actifs affectés à leur couverture :

- ▣ taux de rotation des personnels ;
- ▣ taux d'augmentation des salaires ;
- ▣ taux d'actualisation ;
- ▣ tables de mortalité ;
- ▣ taux de rendement des actifs.

Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat au cours de l'exercice où ils sont constatés.

Les textes comptables ne prévoyant pas de traitement dans le cas de réformes législatives ou réglementaires impactant des régimes préexistants, l'option retenue par Icade consiste à considérer les impacts comme un changement de régime, en coûts des services passés à étaler sur la durée résiduelle d'acquisition des droits.

Les primes anniversaires font l'objet d'une provision évaluée en tenant compte des probabilités que les salariés atteignent l'ancienneté requise pour chaque échelon et font l'objet d'une actualisation à chaque arrêté.

L'évaluation des engagements de retraites et primes anniversaires est réalisée par un actuaire indépendant.

Participation et intéressement

La provision pour participation des salariés et la provision pour intéressement sont déterminées selon les modalités d'accords du groupe Icade en vigueur.

2.16. Dettes financières et couverture de taux

Dettes financières

Les emprunts et autres passifs financiers porteurs d'intérêts sont enregistrés à leur valeur nominale de remboursement. Les frais et primes d'émission sont généralement comptabilisés à l'actif et étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

Instruments dérivés et comptabilité de couverture

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, options de taux et *swaptions*) pour couvrir son exposition au risque de marché provenant de la fluctuation des taux d'intérêt. Le recours à des produits dérivés s'exerce dans le cadre d'une politique Groupe en matière de gestion des risques de taux.

Les gains et les pertes latents résultant de la différence entre la valeur de marché des contrats estimée à la date de clôture de l'exercice et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés.

La juste valeur des instruments dérivés présentée en annexe est évaluée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs, modèle de *Black and Scholes...*) et fondée sur des données de marché.

Les primes payées à la mise en place des options de taux sont amorties linéairement sur la durée de vie de ces instruments.

Lorsqu'un instrument qualifié de couverture est dénoué ou échu, deux cas peuvent se présenter :

- 1^{er} cas : l'instrument de couverture est dénoué ou échu alors que l'élément couvert est toujours existant.

Dans ce cas, la comptabilité de couverture continue de s'appliquer au résultat réalisé sur l'instrument de couverture dénoué. Ainsi, ce résultat réalisé est reporté dans un compte d'attente du bilan tant que l'élément couvert n'impacte pas lui-même le compte de résultat ou est rapporté au compte de résultat sur la durée de vie résiduelle de l'élément couvert de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges sur cet élément.

- 2^e cas : l'instrument qualifié de couverture est dénoué ou échu et l'élément couvert l'est également.

Dans ce cas, la comptabilité de couverture cesse de s'appliquer au résultat réalisé sur l'instrument de couverture. Ainsi, les soultes de résiliation des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées au compte de résultat.

2.17. Instruments financiers hybrides

Les instruments financiers hybrides émis par Icade sont analysés conformément à la substance des accords contractuels. Ils sont présentés en « Autres fonds propres ».

2.18. Impôt

La société Icade est éligible au régime SIIC (prévu par l'article 208-C du Code général des impôts).

En contrepartie de l'exonération d'impôt sur les sociétés, l'application du régime SIIC entraîne des obligations spécifiques en matière de distribution de dividendes ainsi que la constatation immédiate en charge d'un impôt dit « exit tax » calculé au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles de placement et aux sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés. Cet impôt doit être versé par quart à compter du 15 décembre de l'exercice d'option et le solde est étalé sur les trois exercices suivants.

Les obligations spécifiques en matière de distribution de dividendes sont les suivantes :

- 95 % des résultats issus des activités de location ;
- 60 % des plus-values de cession ;
- 100 % des dividendes versés par les filiales ayant opté pour le régime SIIC.

Le résultat fiscal de la Société est réparti en deux secteurs distincts :

- un secteur exonéré d'impôt sur le résultat courant issu de l'activité de location, sur les plus-values de cessions ainsi que sur les dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC ;
- un secteur taxable de droit commun pour les autres opérations.

Note 3. Immobilisations, investissements et résultat de cession d'actifs incorporels et corporels

3.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Immobilisations brutes (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Augmentations, acquisitions, créations d'actifs	Diminutions, cessions ou mises au rebut	Virement de poste à poste	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	9	-	-	-	-	9
Droits immobiliers et malis techniques	1 276 221	-	-	-	(1 259 497)	16 724
<i>dont malis techniques sur immobilisations incorporelles</i>	1 272 527	-	-	-	(1 259 497)	13 030
Autres immobilisations incorporelles	14	-	-	-	-	14
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 276 244	-	-	-	(1 259 497)	16 747
Terrains	1 049 412	-	194 026	(81 627)	-	1 161 811
Constructions	2 135 313	-	205 990	(364 412)	9 350	1 986 241
Installations et agencements	1 234 665	-	68 909	(173 116)	45 608	1 176 066
Autres immobilisations corporelles	1 161	-	-	(168 188)	1 259 497	1 092 470
<i>dont malis techniques sur terrains</i>	-	-	-	(58 660)	528 268	469 608
<i>dont malis techniques sur constructions, installations et agencements</i>	-	-	-	(109 528)	731 229	621 701
Immobilisations en cours sur immobilisations corporelles	79 091	-	119 519	(4 127)	(38 887)	155 597
Avances sur immobilisations corporelles	7 153	-	8 924	-	(16 071)	6
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 506 795	-	597 369	(791 470)	1 259 497	5 572 191
TOTAL DES IMMOBILISATIONS BRUTES	5 783 039	-	597 369	(791 470)	-	5 588 938

Les droits immobiliers sont constitués d'une autorisation d'occupation temporaire d'un terrain appartenant au Port autonome de Strasbourg pour un montant de 3 694 milliers d'euros et du mali technique affecté au contrat de crédit-bail de l'immeuble Axe Seine à Nanterre pour un montant de 13 030 milliers d'euros.

Au titre de l'exercice 2016, le montant des coûts d'emprunt intégrés à la valeur brute des immobilisations s'élève à 124 milliers d'euros.

3.2. Investissements de l'exercice

Investissements (en milliers d'euros)	Acquisitions d'actifs immobiliers en exploitation	Acquisitions d'actifs immobiliers en VEFA	Opérations en développement	Autres investissements	31/12/2016
Bureaux	403 575	76 073	24 624	39 279	543 551
Parcs d'affaires	-	-	16 741	36 467	53 208
Autres actifs immobiliers	-	-	-	610	610
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS IMMOBILIERS	403 575	76 073	41 365	76 356	597 369
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
TOTAL DES INVESTISSEMENTS	403 575	76 073	41 365	76 356	597 369

Au cours de l'exercice 2016, Icade a acquis les immeubles Orsud, Parissy, Arc Ouest pour un montant total de 403 575 milliers d'euros. Les acquisitions d'actifs immobiliers en VEFA concernent la signature d'un contrat de VEFA d'un montant de 191 150 milliers d'euros portant sur l'acquisition de deux immeubles de bureaux (Go Spring) dont les livraisons sont prévues en mars 2017 et janvier 2019, dont 76 073 milliers d'euros ont été immobilisés en 2016. Les opérations en

développement concernent principalement les immeubles Origine pour 19 221 milliers d'euros, Défense 4-5-6 pour 5 402 milliers d'euros et Pulse pour 14 998 milliers d'euros. Les autres investissements d'un montant de 76 356 milliers d'euros portent majoritairement sur des mesures d'accompagnement pour 39 449 milliers d'euros et des honoraires de commercialisation pour 3 549 milliers d'euros.

COMPTES ANNUELS INDIVIDUELS

Immobilisations, investissements et résultat de cession d'actifs incorporels et corporels

3.3. Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles

Amortissements et dépréciations (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Dotations aux amortissements et dépréciations	Diminutions	Virement de poste à poste	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	(6)	-	(3)	-	-	(9)
Droits immobiliers et malis techniques	(252 187)	-	(13 104)	525	248 041	(16 724)
<i>dont malis techniques sur immobilisations incorporelles</i>	<i>(248 493)</i>	-	<i>(13 030)</i>	<i>451</i>	<i>248 041</i>	<i>(13 030)</i>
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(252 193)	-	(13 107)	525	248 041	(16 734)
Terrains	(110 751)	-	(2 204)	10 807	(91)	(102 239)
Constructions	(603 173)	-	(60 228)	141 506	863	(521 031)
Installations et agencements	(652 320)	-	(75 293)	107 217	(335)	(620 731)
Autres immobilisations corporelles	(1 032)	-	(62 536)	53 459	(248 041)	(258 150)
<i>dont malis techniques sur terrains</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(1 322)</i>	<i>34 175</i>	<i>(202 356)</i>	<i>(169 503)</i>
<i>dont malis techniques sur constructions, installations et agencements</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(61 184)</i>	<i>19 284</i>	<i>(45 686)</i>	<i>(87 585)</i>
Immobilisations en cours sur immobilisations corporelles	(7 060)	-	(149)	3 066	(436)	(4 579)
Avances sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(1 374 336)	-	(200 410)	316 056	(248 041)	(1 506 731)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(1 626 529)	-	(213 516)	316 581	-	(1 523 465)
VALEURS NETTES COMPTABLES DES IMMOBILISATIONS	4 156 510	-	383 853	(474 890)	-	4 065 473

3.4. Dépréciations par typologie d'actifs immobiliers

Dépréciations par typologie d'actifs immobiliers (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Dotations	Reprises sur actifs cédés	Autres reprises	Virement de poste à poste	31/12/2016
Bureaux	(163 641)	-	(1 082)	4 541	20 518	-	(139 664)
Parcs d'affaires	(195 247)	-	(22 684)	18 308	16 708	-	(182 914)
Autres actifs immobiliers	(13 660)	-	(163)	-	1 008	-	(12 815)
ACTIFS IMMOBILIERS	(372 548)	-	(23 929)	22 850	38 234	-	(335 393)
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(372 548)	-	(23 929)	22 850	38 234	-	(335 393)

3.5. Résultat de cession d'actifs immobiliers

Résultat de cession d'actifs immobiliers (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Prix de cession des actifs immobiliers	455 577	190 371
Valeurs nettes comptables des actifs cédés ou mis au rebut	(535 974)	(151 916)
Coûts de cession	(8 591)	(3 607)
RÉSULTAT DE CESSION	(88 988)	34 849
Reprises de dépréciations sur actifs immobiliers et créances de linéarisation	25 372	1 168
RÉSULTAT DE CESSION APRÈS REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS	(63 616)	36 017

Au cours de l'exercice, Icade a cédé à deux investisseurs ses Parcs d'affaires non stratégiques (Antony, Cergy, Évry, Villebon et Nanterre) et l'actif de bureaux Défense 3 pour un montant de 286 040 milliers d'euros, ainsi que divers immeubles de bureaux pour un montant de 161 090 milliers d'euros, dont l'immeuble du ministère de l'Intérieur situé à Levallois pour un montant de 135 090 milliers d'euros. Enfin, la cession d'actifs de logements s'élève à 8 447 milliers d'euros.

3.6. Plus-values latentes sur actifs immobiliers

Plus-values latentes sur actifs immobiliers (en milliers d'euros)	31/12/2016		
	Juste valeur des actifs immobiliers et des contrats de crédit-bail	VNC des actifs immobiliers et des contrats de crédit-bail	Plus-values latentes
Bureaux	2 385 179	2 138 603	246 576
Parcs d'affaires	2 675 039	1 889 039	786 001
Autres actifs immobiliers	76 508	29 546	46 962
ACTIFS IMMOBILIERS IMMOBILISÉS	5 136 727	4 057 188	1 079 539
Réserves foncières stockées (logements)	9 606	997	8 610
TOTAL PATRIMOINE	5 146 333	4 058 185	1 088 149

Note 4. Titres, revenus des participations et résultat de cession

4.1. Variation des titres de participation et revenus de l'exercice

Le détail par société des valeurs brutes et nettes des titres de participation, de leurs financements et des résultats est communiqué dans le tableau des filiales et participations (cf. note 13).

Titres de participation (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Créations, acquisitions, augmentations de capital	Diminutions, cessions	31/12/2016	Dividendes et résultats affectés à Icade
Sociétés foncières consolidées	2 073 287	(25 871)	18 200	(145)	2 065 471	112 897
Sociétés de promotion immobilière consolidées	135 090	-	-	-	135 090	120 535
Sociétés du pôle Services	19 237	(131)	500	(19 106)	500	2 208
Sociétés non consolidées	21 176	-	-	(1 398)	19 778	828
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION	2 248 790	(26 002)	18 700	(20 649)	2 220 839	236 468

Les principales variations concernent :

- la recapitalisation des sociétés foncières Victor Hugo pour 10 600 milliers d'euros et Camille Desmoulins pour 5 600 milliers d'euros suite à la livraison des travaux des immeubles en développement (Veolia et Open) au cours de l'exercice ;
- la création de la société Icade 3.0 qui a pour objet de mettre à disposition des locataires d'Icade des surfaces de *co-working* ;
- la cession des sociétés du pôle Services au cours du second semestre 2016, à l'exception de la société Icade Expertise cédée le 4 janvier 2017 ;
- la cession des titres de sept sociétés non consolidées portant des projets de partenariat public-privé.

4.2. Dépréciations des titres de participation

Dépréciations des titres de participation (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Dotations	Reprises	31/12/2016
Sociétés foncières consolidées	170 505	(11 789)	13 390	(59 738)	112 368
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-
Sociétés du pôle Services	11 655	(131)	193	(11 524)	193
Sociétés non consolidées	4	-	-	-	4
DÉPRÉCIATIONS DES TITRES DE PARTICIPATION	182 164	(11 920)	13 583	(71 262)	112 565

Concernant les sociétés foncières, les dotations aux dépréciations des titres de participation concernent la société Sarvilep pour un montant de 12 083 milliers d'euros, société détenant une opération de logements, et la SCI Gascogne, qui a cédé son actif immobilier situé

à Maisons-Alfort en 2016, pour un montant de 1 010 milliers d'euros. La reprise de dépréciation porte sur la SAS Icade Tour Eqho pour 59 738 milliers d'euros, société détenant un actif à la Défense loué à 96,4 % au 31 décembre 2016.

4.3. Résultat de cession des titres de participation

Résultat de cession des titres de participation (en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Prix de cession des titres de participation	34 002	5
Valeurs nettes comptables des titres cédés	(20 648)	(5)
Coûts de cession	(3 917)	(204)
RÉSULTAT DE CESSION	9 436	(204)
Reprises de dépréciations sur titres de participation	11 524	-
RÉSULTAT DE CESSION APRÈS REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS	20 961	(204)

Les produits de cession des sociétés du pôle Services s'élevaient à 30 716 milliers d'euros et le résultat de cession à 7 709 milliers d'euros. Ces titres étaient dépréciés à hauteur de 11 524 milliers d'euros. La reprise de dépréciation a été comptabilisée dans le résultat financier.

Note 5. Financements intra-groupe

5.1. Financements accordés aux filiales et participations

Financements accordés aux filiales et participations (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Souscriptions, augmentations	Remboursements, diminutions	31/12/2016	Intérêts liés au financement
Financement des actifs d'exploitation						
Sociétés foncières consolidées	934 667	-	260 000	(63 452)	1 131 215	30 774
Sociétés de promotion immobilière consolidées	100 033	-	120 535	(120 535)	100 033	-
Sociétés du pôle Services	452	-	-	(452)	-	12
Sociétés non consolidées	9 117	-	-	-	9 117	-
TOTAL DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	1 044 269	-	380 535	(184 439)	1 240 365	30 786
Financement des opérations de développement						
Sociétés foncières consolidées	504 007	-	112 032	(261 610)	354 429	7 542
Sociétés de promotion immobilière consolidées	2	-	37 946	(3)	37 945	350
Sociétés du pôle Services	-	-	900	(900)	-	-
Sociétés non consolidées	4 624	-	43	(871)	3 796	407
AVANCES DE TRÉSORERIE (I)	508 633	-	150 921	(263 384)	396 170	8 299
Financement du besoin en fonds de roulement des filiales						
Sociétés foncières consolidées	16 469	-	7 124	(10 272)	13 321	92
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-	-
Sociétés du pôle Services	1 412	(2 664)	1 254	(2)	-	7
Sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-
CASH-POOLING (II)	17 881	(2 664)	8 378	(10 274)	13 321	99
Quote-part de résultats bénéficiaires des sociétés de personnes et dividendes à recevoir						
Sociétés foncières consolidées	108 993	-	69 278	(92 872)	85 399	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-	-
Sociétés du pôle Services	-	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	77	-	-	(77)	-	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT ET DIVIDENDES À RECEVOIR (III)	109 070	-	69 278	(92 949)	85 399	-
TOTAL GROUPE ET ASSOCIÉS (IV = I + II + III)	635 584	(2 664)	228 577	(366 607)	494 890	8 398

COMPTES ANNUELS INDIVIDUELS
Financements intra-groupe

Suite à l'achèvement des travaux de la SAS Icade Tour Egho, un prêt intra-groupe a été mis en place pour un montant de 260 000 milliers d'euros en remplacement de l'avance de trésorerie. La créance de 100 033 milliers d'euros correspond aux dividendes à recevoir au 31 décembre 2016 de la SAS Icade Promotion, les dividendes à recevoir comptabilisés au 31 décembre 2015 ayant été mis en paiement au cours du premier trimestre 2016.

L'augmentation des avances de trésorerie des sociétés foncières concerne le financement des opérations de développement :

- ▣ l'immeuble Millénaire 4 porté par la SCIA du Parc du Millénaire pour un montant de 43 018 milliers d'euros ;

- ▣ l'immeuble Veolia livré en juillet 2016 et détenu par la SCI 68 Victor Hugo pour un montant de 51 313 milliers d'euros ;
- ▣ l'immeuble Open à Issy-les-Moulineaux, futur siège social d'Icade, détenu par la SCI Icade Camille Desmoulins pour 8 700 milliers d'euros ;
- ▣ les développements d'Icade Santé pour 9 000 milliers d'euros.

5.2. Dépréciations des créances rattachées à des participations

Dépréciations des créances rattachées à des participations (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Dotations	Reprises	31/12/2016
Sociétés foncières consolidées	-	-	-	-	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-
Sociétés du pôle Services	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	3 890	-	-	-	3 890
DÉPRÉCIATIONS DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	3 890	-	-	-	3 890

5.3. Financements consentis à Icade par les filiales et participations

Financements reçus (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Augmentations	Diminutions	31/12/2016	Intérêts liés au financement
Financement du besoin en fonds de roulement d'Icade						
Sociétés foncières consolidées	274 020	(13 945)	128 324	(175 271)	213 128	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	44 532	-	-	(41 445)	3 087	-
Sociétés du pôle Services	2 534	-	-	(2 534)	-	-
Sociétés non consolidées	1 317	-	-	(4)	1 313	-
CASH-POOLING	322 403	(13 945)	128 324	(219 254)	217 528	-
Quote-part de résultat des sociétés de personnes						
Sociétés foncières consolidées	24 179	-	2 049	(3 171)	23 057	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-	-
Sociétés du pôle Services	-	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	35	-	-	(15)	20	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT	24 214	-	2 049	(3 186)	23 077	-
GROUPE ET ASSOCIÉS	346 617	(13 945)	130 373	(222 440)	240 605	-

Note 6. Échéances des actifs et passifs, dépréciations des autres actifs

6.1. Échéances des actifs

Échéances des actifs (en milliers d'euros)	31/12/2016					31/12/2015
	Total	Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	dont produits à recevoir	
Créances rattachées à des participations	1 240 365	170 109	345 490	724 767	106 739	1 044 269
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	-
Prêts	199	80	79	40	-	199
Autres immobilisations financières	17 160	17	137	17 007	-	19 030
<i>dont actions propres</i>	16 339	-	-	16 339	-	18 331
Avances et acomptes sur immobilisations financières	-	-	-	-	-	-
ACTIF IMMOBILISÉ	1 257 725	170 206	345 706	741 813	106 739	1 063 498
Avances et acomptes versés et avoirs à recevoir	5 036	5 036	-	-	-	5 497
Créances clients	106 754	106 754	-	-	90 169	95 276
Personnel et comptes rattachés	20	20	-	-	-	11
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	(0)	(0)	-	-	-	114
État - impôts sur les sociétés	16 079	16 079	-	-	-	10
État - taxe sur la valeur ajoutée	20 560	20 560	-	-	-	14 222
État - autres impôts et taxes	1 185	1 185	-	-	850	3 624
Débiteurs divers	8 713	8 713	-	-	6 074	15 161
Groupe et associés	494 890	494 890	-	-	2 130	635 585
Instruments dérivés	63 613	28 806	34 794	12	-	80 944
Charges constatées d'avance	1 588	1 588	-	-	-	165
ACTIF CIRCULANT	718 437	683 631	34 794	12	99 222	850 609
CHARGES À REPARTIR & PRIMES DE REMB. OBLIGATIONS	34 656	6 047	17 429	11 180	55	7 973
TOTAL DES CRÉANCES	2 010 818	859 884	397 929	753 005	206 017	1 922 080

Le montant des créances clients intra-groupe s'élève à 709 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

6.2. Dépréciations sur autres immobilisations financières et actif circulant

Dépréciations sur autres immobilisations financières et actif circulant (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Dotations	Reprises	Autres mouvements	31/12/2016	Créances irrécouvrables
Actions propres	4 113	-	-	(1 083)	-	3 030	
Prêts	-	-	-	-	-	-	
DÉPRÉCIATIONS SUR AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	4 113	-	-	(1 083)	-	3 030	
Stocks	191	-	-	-	-	191	
Créances clients	9 604	-	2 921	(4 317)	-	8 208	333
Autres créances	310	-	7	(49)	-	268	
Valeurs mobilières de placement	2 389	-	-	(2 389)	-	-	
Instruments dérivés	788	-	463	-	(637)	614	
DÉPRÉCIATIONS SUR ACTIF CIRCULANT	13 281	-	3 392	(6 755)	(637)	9 281	333

6.3. Échéances des passifs

Échéances des passifs (en milliers d'euros)	31/12/2016					31/12/2015
	Total	Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	dont charges à payer et intérêts courus	
Emprunts obligataires	2 775 669	25 869	699 800	2 050 000	26 990	1 823 740
Ornanes	45 966	45 966	-	-	-	45 966
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	2 821 635	71 835	699 800	2 050 000	26 990	1 869 706
Emprunts auprès des établissements de crédit	801 656	36 910	533 936	230 809	244	1 834 763
Soldes créditeurs de banques	4 830	4 830	-	-	-	435
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	806 486	41 741	533 936	230 809	244	1 835 198
Autres emprunts et billets de trésorerie	614 261	537 551	34 099	42 611	528	396 836
Dépôts et cautionnements reçus	47 453	599	208	46 647	-	50 141
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-	-
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS	661 715	538 150	34 307	89 258	528	446 977
Comptes courants Groupe	217 379	217 379	-	-	-	322 254
Autres dettes Groupe	23 226	23 226	-	-	-	24 364
GROUPE ET ASSOCIÉS	240 605	240 605	-	-	-	346 617
Avances et acomptes reçus sur commandes	34 746	34 746	-	-	-	40 671
Fournisseurs et comptes rattachés	54 433	54 433	-	-	53 626	34 381
Personnel et comptes rattachés	2 345	2 345	-	-	2 341	2 655
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 535	1 535	-	-	1 376	1 945
État - impôts sur les sociétés	-	-	-	-	-	32 181
État - taxe sur la valeur ajoutée	15 223	15 223	-	-	-	13 324
État - autres impôts et taxes	582	582	-	-	582	720
Fournisseurs d'immobilisations	67 322	67 322	-	-	66 540	38 343
Autres dettes	26 506	26 506	-	-	17 521	24 091
DETTES D'EXPLOITATION	202 694	202 694	-	-	141 985	188 313
Instruments financiers dérivés	9	9	-	-	9	4 084
Produits constatés d'avance	35 000	1 185	1 512	32 304	-	35 157
TOTAL DES DETTES	4 768 144	1 096 218	1 269 555	2 402 371	169 756	4 726 051

Les produits constatés d'avance intègrent la redevance du bail à construction relative au centre commercial du Millénaire détenu par la SCI Bassin Nord pour un montant de 34 194 milliers d'euros, entièrement réglée à l'origine.

Note 7. Actifs, passifs financiers et coût de l'endettement

7.1. Instruments dérivés et autres actifs financiers

7.1.1. Instruments dérivés

Instruments dérivés actifs (en milliers d'euros)	31/12/2015 net	Augmentations	Diminutions (incidence résultat)				31/12/2016 net
			Étalement sur la maturité du sous-jacent	Charge non étalée liée au remboursement anticipé du sous-jacent	Paiement pour garantie	Variation des ICNE	
Intérêts courus	12	-	-	-	-	43	55
Primes payées sur instruments dérivés	971	-	(463)	-	-	-	508
Soulttes versées sur instruments dérivés débouclés	65 573	48 695	(29 398)	(23 634)	-	-	61 235
Appels de marges versés sur instruments dérivés	13 600	-	-	-	(12 400)	-	1 200
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS	80 156	48 695	(29 862)	(23 634)	(12 400)	43	62 998

Notionnels des contrats de couverture (en milliers d'euros)	Taux moyen	31/12/2015	Augmentations	Diminutions	31/12/2016	Juste valeur au 31/12/2016	Charges et produits d'intérêts
Swaps	0,40 %	1 114 107	150 000	(914 107)	350 000	613	(17 049)
Options de taux caps	1,04 %	485 000	-	(160 000)	325 000	30	729
Options de taux floors	0,00 %	300 000	-	-	300 000	789	-
SWAPS ET OPTIONS DE TAUX		1 899 107	150 000	(1 074 107)	975 000	1 431	(16 319)
Échéance inférieure à un an					300 000		
Échéance entre un et cinq ans					325 000		
Échéance supérieure à cinq ans					350 000		

L'étalement des soulttes est réalisé conformément aux principes comptables énoncés au paragraphe « Dettes financières et couverture de taux ».

Au cours du second semestre de l'exercice 2016, des swaps ont été résiliés pour un montant de 48 695 milliers d'euros de soulttes payées, correspondant à 891 800 milliers d'euros de notionnel courant :

- d'une part à une soultte payée (hors ICNE) de 23 634 milliers d'euros correspondant à 561 300 milliers d'euros de notionnel courant, sans conservation des dettes sous-jacentes ; cette soultte a été intégralement enregistrée dans le résultat financier de l'exercice ;
- d'autre part à une soultte payée (hors ICNE) de 25 061 milliers d'euros correspondant à 330 500 milliers d'euros de notionnel courant, avec

conservation des dettes sous-jacentes ; cette soultte fait l'objet d'un étalement dans le résultat financier de l'exercice à hauteur de 3 928 milliers d'euros.

Par ailleurs, les soulttes restant à étaler à l'ouverture de l'exercice 2016, principalement issues d'une résiliation des instruments de couverture par la société Silic, préalablement à l'opération de fusion dans la société Icade intervenue le 31 décembre 2013, ont poursuivi le rythme d'étalement initial. L'impact sur le résultat financier 2016 s'élève à 25 470 milliers d'euros.

L'incidence totale sur le résultat financier s'élève à 53 032 milliers d'euros.

Le solde des soulttes restant à étaler à la clôture de l'exercice s'élève à 61 235 milliers d'euros.

7.1.2. Trésorerie

Trésorerie (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Produits d'intérêts	Produits de cession nets des charges
Actions propres - contrat de liquidité	-	21 621	-	(350)
OPCVM monétaires	-	12 173	-	22
OPCVM sur contrat de liquidité	-	1 503	-	-
Autres valeurs mobilières	-	-	-	-
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	-	35 297	-	(328)
Comptes à terme ou dépôts à terme	22 008	38 469	1 114	-
Soldes débiteurs de banque	183 373	255 575	864	-
DISPONIBILITÉS	205 381	294 044	1 978	-
TOTAL TRÉSORERIE	205 381	329 340	1 978	(328)

7.1.3. Commissions et frais à étaler sur emprunts

Charges à étaler et primes sur emprunts obligataires (en milliers d'euros)	31/12/2015	Augmentations	Diminutions (incidence résultat)		31/12/2016
			Étalement sur la maturité des emprunts	Étalement lié au remboursement anticipé des emprunts	
Frais sur emprunts obligataires	5 795	4 725	(1 542)	(558)	8 420
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	17 280	4 601	(5 919)	(4 395)	11 567
Frais sur autres emprunts	270	-	(25)	-	245
CHARGES À ÉTALER SUR EMPRUNTS	23 344	9 326	(7 485)	(4 954)	20 231
Primes de remboursement des obligations	8 728	8 023	(1 740)	(586)	14 424
TOTAL DES CHARGES À ÉTALER ET PRIMES SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES	32 073	17 348	(9 225)	(5 540)	34 656

7.2. Passifs financiers et coût de l'endettement

7.2.1. Évolution des dettes financières

Dettes financières (en milliers d'euros)	31/12/2015	Fusions & apports	Souscriptions	Remboursements	ICNE et autres variations	31/12/2016	Dont dettes à taux fixe	Dont dettes à taux variable	Charges d'intérêts
Emprunts obligataires	1 823 740	-	1 250 000	(300 200)	2 128	2 775 669	2 775 669	-	(49 323)
Ornanes	45 966	-	-	-	-	45 966	45 966	-	(1 121)
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	1 869 707	-	1 250 000	(300 200)	2 128	2 821 635	2 821 635	-	(50 444)
Emprunts auprès des établissements de crédit ^(a)	1 834 763	-	258 000	(1 286 379)	(4 728)	801 656	225 027	576 629	(20 133)
Soldes créditeurs de banques	435	-	-	-	4 396	4 830	-	-	(9)
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	1 835 197	-	258 000	(1 286 379)	(332)	806 486	225 027	576 629	(20 141)
Autres emprunts	94 336	-	-	(8 522)	(53)	85 761	85 760	2	(4 695)
Billets de trésorerie	302 500	-	528 500	(302 500)	-	528 500	528 500	-	41
Dépôts et cautionnements reçus	50 141	-	-	(2 687)	-	47 453	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS	446 977	-	528 500	(313 710)	(53)	661 715	614 260	2	(4 654)
Comptes courants Groupe	322 254	(13 945)	-	-	(90 930)	217 379	-	217 379	-
Autres dettes Groupe	24 364	24 328	-	-	(25 465)	23 226	-	-	-
GROUPE ET ASSOCIÉS	346 617	10 383	-	-	(116 395)	240 605	-	217 379	-
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	4 498 498	10 383	2 036 500	(1 900 289)	(114 652)	4 530 441	3 660 922	794 009	(75 239)

(a) Ces emprunts font l'objet de couvertures et sont par ailleurs garantis par le biais :
- d'hypothèques ou de privilèges de prêteurs de deniers donnés à hauteur de 399 428 milliers d'euros ;
- de nantissements de titres à hauteur de 802 milliers d'euros.

Les principales variations des dettes financières s'expliquent comme suit :

- ▣ la mise en place de deux financements obligataires, pour un montant total de 1 250 000 milliers d'euros ;
- ▣ le rachat de souches obligataires, pour 300 200 milliers d'euros ;
- ▣ l'augmentation nette de l'en-cours de billets de trésorerie pour 226 000 milliers d'euros ;
- ▣ le tirage de nouvelles lignes de crédit pour 230 000 milliers d'euros ;
- ▣ le refinancement auprès d'Allianz du crédit hypothécaire adossé au Parc d'affaires « Pont de Flandre », en augmentation de 28 000 milliers d'euros ;
- ▣ le remboursement anticipé d'emprunts bancaires pour 648 151 milliers d'euros ;
- ▣ le remboursement d'emprunts bancaires selon leur échéancier pour 646 750 milliers d'euros.

7.2.2. Échéances et caractéristiques des emprunts obligataires

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Nominal à l'émission	Taux	Profil de remboursement	Nominal au 31/12/2015	Augmentations	Diminutions	Nominal au 31/12/2016	Charges d'intérêts de la période
FR0011577188	30/09/2013	29/09/2023	300 000	Taux fixe 3,375 %	<i>In fine</i>	300 000	-	-	300 000	(10 132)
FR0011577170	30/09/2013	30/01/2019	500 000	Taux fixe 2,25 %	<i>In fine</i>	500 000	-	(254 900)	245 100	(10 563)
FR0011847714	16/04/2014	16/04/2021	500 000	Taux fixe 2,25 %	<i>In fine</i>	500 000	-	(45 300)	454 700	(11 149)
FR0012942647	14/09/2015	14/09/2022	500 000	Taux fixe 1,875 %	<i>In fine</i>	500 000	-	-	500 000	(9 383)
FR0013181906	10/06/2016	10/06/2026	750 000	Taux fixe 1,75 %	<i>In fine</i>	-	750 000	-	750 000	(7 372)
FR0013218393	15/11/2016	17/11/2025	500 000	Taux fixe 1,125 %	<i>In fine</i>	-	500 000	-	500 000	(724)
EMPRUNTS OBLIGATAIRES						1 800 000	1 250 000	(300 200)	2 749 800	(49 323)
FR0010961128	16/11/2010	01/01/2017	175 000	Taux fixe 2,5 %	<i>In fine</i>	44 845	-	-	44 845	(1 121)
ORNANES						44 845	-	-	44 845	(1 121)

Note 8. Capital

8.1. Évolution du nombre d'actions en circulation

	Nombre	Capital (en k€)
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2014	74 022 386	112 831
Augmentations de capital liées à l'exercice des options de souscription d'actions	88 800	135
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2015	74 111 186	112 967
Augmentation de capital en rémunération de l'apport des titres HoldCo SIIC	38 491 773	58 672
Annulation de la totalité des titres Icade apportés par HoldCo SIIC	(38 491 773)	(58 672)
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2016	74 111 186	112 967

8.2. Détention du capital

Actionnaires	31/12/2016		31/12/2015	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	28 895 631	38,99	-	-
Groupama ^(a)	9 596 200	12,95	-	-
SOUS-TOTAL CONCERT CDC ET GROUPAMA	38 491 831	51,94	-	-
HoldCo SIIC ^(b)	-	-	38 491 773	51,94
Crédit Agricole ^(c)	4 219 304	5,69	4 144 304	5,59
Public	30 987 735	41,81	30 729 944	41,46
Salariés	205 672	0,28	212 200	0,29
Autodétention	206 644	0,28	532 965	0,72
TOTAL	74 111 186	100	74 111 186	100

(a) Groupama Gan Vie, Groupama SA et Groupama Holding.

(b) Société dont le capital était détenu par la Caisse des dépôts et par Groupama à hauteur respectivement de 75,07 % et de 24,93 %, et ayant fait l'objet d'une fusion-absorption au cours du premier semestre 2016 par Icade.

(c) Dernière détention portée à la connaissance de la Société en date du 31 décembre 2016.

Suite à la levée des conditions suspensives, l'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a approuvé le projet de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade. À l'issue de la fusion, la Caisse des dépôts et Groupama détiennent respectivement 38,99 % et 12,95 % du capital d'Icade.

Les actions émises sont entièrement libérées.

Les comptes consolidés d'Icade sont consolidés dans ceux de la Caisse des dépôts selon la méthode de l'intégration globale et dans ceux de Groupama selon la méthode de la mise en équivalence.

8.3. Variation des capitaux propres

Capitaux propres (en milliers d'euros)	31/12/2015	Affectation du résultat		Autres mouvements	31/12/2016
		Réserves	Dividendes		
Capital	112 967	-	-	-	112 967
Primes d'émission	1 454 049	-	-	-	1 454 049
Primes de fusion	1 031 473	-	-	(1 357)	1 030 116
<i>dont boni de fusion</i>	68 723	-	-	-	68 723
Primes d'apport	143 359	-	-	-	143 359
Primes de conversion d'obligations en actions	63 142	-	-	-	63 142
Réserve spéciale de réévaluation	12 734	-	-	-	12 734
Écarts de réévaluation SIIC 2003	172 995	-	-	-	172 995
Réserve légale	11 290	6	-	-	11 297
Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	614 512	113 707	(275 292)	-	452 927
Résultat de l'exercice précédent	113 713	(113 713)	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	121 835	121 835
TOTAL	3 730 234	-	(275 292)	120 478	3 575 420
Subventions d'investissement	7 090	-	-	(146)	6 944
Provisions réglementées	1 007	-	-	1 004	2 011
CAPITAUX PROPRES	3 738 331	-	(275 292)	121 336	3 584 376

L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a approuvé le projet de fusion de la société HoldCo SIIC par Icade. Cette opération s'est traduite par :

- une augmentation de capital d'Icade par création de 38 491 773 actions en rémunération de l'apport des titres HoldCo SIIC suivie d'une annulation de l'intégralité des titres Icade apportés par HoldCo SIIC, soit également 38 491 773 actions ;

- à l'issue de cette opération, l'incidence de cette opération sur les capitaux propres correspond principalement aux frais de fusion nets des refacturations à la Caisse des dépôts et Groupama, soit (2 096) milliers d'euros.

Cette fusion n'a eu aucun impact dilutif pour les actionnaires d'Icade.

Note 9. Provisions pour risques et charges

Provisions pour risques et charges (en milliers d'euros)	Nature	31/12/2015	Autres mouvements	Dotations	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	31/12/2016
Risques filiales	Fin.	1 425	-	-	(1 425)	-	-
Risques fiscaux	Excep.	-	3 229	2 397	-	-	5 626
Litiges et autres provisions pour risques	Except./Expl.	9 574	-	7 409	(1 256)	(2 848)	12 879
PROVISIONS POUR RISQUES		10 998	3 229	9 806	(2 681)	(2 848)	18 505
Avantages postérieurs à l'emploi	Expl.	1 981	-	42	(520)	-	1 503
Primes anniversaires	Expl.	43	-	-	(13)	-	30
Autres provisions pour charges	Expl.	1 153	-	1 237	-	(16)	2 374
PROVISIONS POUR CHARGES		3 177	-	1 279	(533)	(16)	3 908
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		14 176	3 229	11 086	(3 214)	(2 863)	22 413

Icade identifie plusieurs natures de provisions. Outre les indemnités de fin de carrière et engagements assimilés qui font l'objet de développements spécifiques (cf. note 10.4), les provisions sont constituées dès lors que les risques et charges identifiés résultant d'événements passés engendrent une obligation probable de sortie de ressources.

Les risques et charges identifiés sont :

- les risques fiscaux : les provisions couvrent les risques estimés pour lesquels les notifications de redressement ont été reçues au 31 décembre 2016 ;

- dans le cadre de son activité, Icade est confrontée à des litiges. Sur la base d'une analyse du risque réalisée par le management et ses conseils, les provisions constituées sont jugées suffisantes à la clôture de l'exercice et la Société considère qu'elle dispose de l'ensemble des éléments lui permettant d'étayer sa position. Les provisions qui ont un caractère individuellement significatif au 31 décembre 2016 concernent essentiellement des litiges locataires, des contentieux prud'homaux, des engagements contractuels pris dans le cadre de son activité normale.

Note 10. Rémunérations et avantages postérieurs à l'emploi

10.1. Charges de personnel nettes des refacturations aux filiales

Charges de personnel nettes (en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Prestations de mise à disposition de personnel aux filiales	976	1 013
Refacturations à l'euro des charges de personnel engagées pour les filiales	78	47
REFACTURATIONS DES CHARGES DE PERSONNEL	1 055	1 060
Salaires	(4 572)	(4 586)
Charges fiscales et sociales	(1 745)	(4 135)
CHARGES DE PERSONNEL	(6 317)	(8 722)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL NETTES	(5 262)	(7 661)

10.2. Effectifs moyens

Effectifs moyens

	31/12/2016	31/12/2015
Cadres	9,7	9,0
Employés	-	-
Cadres mis à disposition	3,1	4,0
EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	12,8	13,0

10.3. Indemnités éventuelles de rupture de contrat de travail et autres rémunérations différées des dirigeants

Indemnités éventuelles (en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Icade - membres du comité exécutif	658	1 537
Icade - autres salariés	1 528	1 448
TOTAL NON COMPTABILISÉ	2 186	2 986

En l'état actuel des décisions prises par le management, les avantages liés aux contrats de travail qui concernent les salariés d'Icade ne donnent lieu à aucune provision.

10.4. Avantages postérieurs à l'emploi

Engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et pensions viagères (en milliers d'euros)

		31/12/2016	31/12/2015
DETTES ACTUARIELLES À L'OUVERTURE	A	1 981	2 128
Services passés non reconnus à l'ouverture	b	-	-
PASSIF NET À L'OUVERTURE	C	1 981	2 128
Effets des variations de périmètre et autres mouvements	d	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	e	69	92
Coût financier de l'exercice	f	33	35
Coût de la période	g = e + f	102	127
Prestations versées sur l'exercice	h	(104)	(513)
Étalement du coût des services passés	i	-	-
Gains actuariels de l'exercice	j	(476)	239
Charges nettes comptabilisées par résultat	k = g + h + i + j	(478)	(147)
PASSIF NET À LA CLÔTURE	L = C + d + k	1 503	1 981
Changement de régime		-	-
Services passés non reconnus à la clôture	m = b + i	-	-
DETTES ACTUARIELLES À LA CLÔTURE	N = A + d + g + h + j	1 503	1 981

Les engagements envers le personnel sont évalués au 31 décembre 2016 selon les modalités de l'Accord Unique du groupe Icade signé le 17 décembre 2012.

Les hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,32 % au 31 décembre 2016 et 1,81 % au 31 décembre 2015. Le taux d'actualisation retenu est défini par rapport au référentiel iBoxx € Corporates AA 10+. Ce référentiel représente de manière explicite le taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie ;
- tables de mortalité hommes/femmes :
 - tables Insee hommes-femmes 2012-2014 au 31 décembre 2016,
 - tables Insee hommes-femmes 2011-2013 au 31 décembre 2015 ;
- âge de départ en retraite à compter de 2008 : 62 ans pour les catégories employés et ETAM et 64 ans pour les cadres.

Le taux de *turn-over* est défini pour l'ensemble des entités du pôle Foncière du groupe Icade, par catégorie professionnelle et par tranche d'âge de dix ans. Il prend en compte les motifs de sortie pour démissions. Les départs des salariés âgés de 55 ans et plus ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de *turn-over*.

Les taux d'augmentation des salaires retenus sont définis et appliqués à toutes les sociétés de l'UES Icade, par catégorie professionnelle et par tranche d'âge (moins de 50 ans ; 50 ans et plus). Les taux retenus pour le calcul des hypothèses d'évolution de salaires correspondent au pourcentage global d'augmentation des salaires constaté sur les quatre dernières années (2012, 2013, 2014, 2015).

Les taux de charges sociales et fiscales sur salaires sont définis pour l'ensemble des entités du pôle Foncière du groupe Icade, et par catégorie professionnelle.

L'évaluation des indemnités de fin de carrière est réalisée sur la base des indemnités de départ en retraite.

10.5. Rémunérations et avantages alloués au titre de l'exercice aux administrateurs et aux membres du comité exécutif

Rémunérations et avantages alloués aux administrateurs et membres du comité exécutif (en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Rémunérations versées	3 056	3 587
Jetons de présence versés	191	111
TOTAL	3 247	3 698

10.6. Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites

Suite à la fusion de Silic dans Icade, décidée par l'AGE du 27 décembre 2013, les plans de souscription d'actions de 2005, 2006 et 2007 octroyés par Silic ont été repris par Icade.

Les plans d'options de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2016 sont les suivants :

10.6.1. Descriptif des plans d'options de souscription d'actions 2007 et 2011

Les caractéristiques des plans de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2016 et les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2016 sont présentées dans le tableau suivant :

Plans achevés	Caractéristiques des plans à l'origine					Mouvements sur la période					Réalisation des conditions de performance	
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Nombre d'options octroyées	Parité Nombre d'options nécessaires à l'octroi d'une action	Nombre d'options en circulation au 1 ^{er} janvier 2016	Nombre d'options annulées pendant la période	Nombre d'options en circulation au 31 décembre 2016	Dont attribuables aux parties liées	Dont exerçables à la fin de la période	Conditions de performance liées au marché	Conditions de performance non liées au marché
2007 ^(a)	10/05/2007	4 ans	9 ans	71 000	1,25	69 000	69 000	-	-	-		Acquis
1-2011	03/03/2011	4 ans	8 ans	147 500	1,00	33 857	7 332	26 525	6 900	26 525	0 %	8,125 %
TOTAL PLANS				218 500		102 857	76 332	26 525	6 900	26 525		
Prix moyen d'exercice par action						95,74	99,96	80,86	80,86	80,86		

(a) Le plan 2007 avait été accordé par la gouvernance du groupe Silic. Le nombre d'options octroyées correspond au nombre d'options en circulation à la date d'entrée dans le groupe Icade (22 juillet 2013). La parité correspond à celle retenue dans le cadre de l'offre publique d'échange, soit 5 actions Icade pour 4 actions Silic.

Au 31 décembre 2016, 26 525 options de souscription d'actions, représentatives de 26 525 actions, sont exerçables au titre du plan 1-2011.

10.6.2. Méthodologie de valorisation : juste valeur des plans d'options de souscription d'actions

	Plan 2007 achevé 10/05/2007	Plan 2011 « 1-2011 » Plan 1
Juste valeur moyenne pondérée de l'option	32,32 €	19,33 €
Probabilité de présence	100,00 %	100,00 %
Taux d'intérêt sans risque	4,24 %	3,38 %
Volatilité attendue	25,74 %	33,00 %
Taux dividendes attendus	5,00 %	4,00 %
Prix du sous-jacent	129,00 €	82,43 €
Prix d'exercice	126,98 €	80,86 €
MODÈLE UTILISÉ	TRINOMIAL	TRINOMIAL

10.6.3. Plans d'actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites « 1-2016 » prévoit l'attribution de 30 actions gratuites par salarié.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « 2-2016 » est dédié aux membres du comité exécutif (hors Directeur général), aux membres du comité de coordination et aux cadres managers désignés par le comité exécutif. L'acquisition définitive des actions gratuites est soumise pour 100 % à la réalisation de conditions de performance liées et non liées au marché.

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

Plans	Caractéristiques des plans à l'origine				Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier 2016			Mouvements sur la période		Nombre d'actions au 31 décembre 2016		
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Nombre d'actions attribuées à l'origine du plan	Actions acquises	Actions attribuées	Dont soumises à conditions	Actions attribuées	Actions annulées	Dont nombre d'actions attribuées	Dont nombre d'actions acquises	Dont soumises à conditions
1-2012	02/03/2012	2 ans	4 ans	26 190	23 760	-	-	-	-	-	23 760	-
2-2012	02/03/2012	2 ans	4 ans	28 290	25 638	-	-	-	-	-	25 638	-
2012 ^(a)	12/03/2012	2 ans	4 ans	12 000	12 673	-	-	-	-	-	12 673	-
2013 ^(a)	22/02/2013	2 ans	4 ans	12 000	12 313	-	-	-	-	-	12 313	-
1-2014	04/03/2014	2 ans	4 ans	21 990	30	19 110	-	-	45	-	19 095	-
2-2014 ^(b)	04/03/2014	2 ans	4 ans	14 250	-	10 250	10 250	-	8 994	-	1 256	-
1-2016	07/11/2016	2 ans	3 ans	31 560	-	-	-	31 560	1 050	30 510	-	-
2-2016 ^(c)	07/11/2016	2 ans	4 ans	52 959	-	-	-	52 959	260	52 699	-	52 699
TOTAL					74 414	29 360	10 250	84 519	10 349	83 209	94 735	52 699

(a) Après fusion-absorption de Silic, les actions restant en cours d'acquisition à la date d'entrée dans le groupe Icade au titre des plans 2012 et 2013 (respectivement de 11 947 et 12 000 actions) ont été converties en actions Icade sur la base de la parité d'échange retenue, 5 actions Icade pour 4 actions Silic, soit respectivement 14 969 et 15 032 actions Icade.

(b) Les conditions de performance requises pour l'attribution des actions gratuites du plan 2-2014 sont liées à 50 % au résultat net récurrent EPRA par action tel que publié dans la communication financière et à 50 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone.

(c) Les conditions de performance requises pour l'attribution des actions gratuites du plan 2-2016 sont liées à 50 % à l'ANR triple net EPRA par action tel que publié dans la communication financière et à 50 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone.

Note 11. Compte de résultat

11.1. Résultat d'exploitation par destination

11.1.1. Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Revenus locatifs	281 622	299 710
Ventes de marchandises	-	1 800
Prestations de services de nature immobilière	8 807	7 315
Prestations de nature administrative et comptable	3 909	3 247
Refacturation des personnels mis à disposition	976	1 013
Prestations diverses	552	192
CHIFFRE D'AFFAIRES	295 866	313 277

L'intégralité du chiffre d'affaires est réalisée en France.

11.1.2. Résultat d'exploitation par destination

Résultat d'exploitation (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Revenus locatifs	281 622	299 710
Charges du foncier	(2 052)	(2 068)
Charges locatives récupérables non récupérées	(28 006)	(24 251)
Charges des immeubles non récupérables	(7 729)	(9 236)
LOYERS NETS	243 835	264 156
Prestations de services de nature immobilière, administrative, comptable et diverses	13 268	10 754
Redevance de marque Icade facturée aux filiales	9 322	9 132
Autres produits divers	681	101
Achats consommés	(69)	(139)
Autres charges externes de fonctionnement	(41 068)	(37 762)
Charges de personnel nettes	(5 262)	(7 661)
Impôts et taxes (hors activité de gestion locative)	(3 204)	(2 619)
Autres charges	(1 272)	(963)
COÛTS DE FONCTIONNEMENT NETS	(27 605)	(29 158)
Ventes de marchandises	-	1 800
Achats et variations de stocks	-	(473)
RÉSULTATS DIVERS	-	1 327
Redevances de crédit-bail sur immeubles de placement	(4 332)	(4 256)
Honoraires liés à l'acquisition de titres de participation	-	(1 358)
Dotations aux amortissements sur actifs immobilisés	(189 587)	(117 820)
Dotations aux amortissements des charges à répartir	(12 439)	(11 329)
Dotations nettes des dépréciations d'actifs incorporels et corporels	37 156	(217 613)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges hors immeubles de placement	(5 898)	2 119
Dotations nettes des dépréciations sur stocks et autres créances	2 911	(2 965)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	44 042	(116 896)

11.1.3. Évolution des loyers nets

Loyers nets (en milliers d'euros)	31/12/2015	Acquisitions/ livraisons	Cessions/ restructurations	Activité locative	31/12/2016
Revenus locatifs	299 710	6 876	(9 936)	(15 028)	281 622
Charges du foncier	(2 068)	-	-	15	(2 052)
Charges locatives récupérables non récupérées	(24 251)	(404)	(1 060)	(2 291)	(28 006)
Charges des immeubles non récupérables ^(a)	(9 236)	(3)	(373)	1 883	(7 729)
LOYERS NETS	264 156	6 469	(11 369)	(15 421)	243 835
Taux de loyer net	88,1 %				86,6 %

(a) La rubrique « Charges des immeubles non récupérables » intègre les provisions pour litiges, les dépréciations sur créances clients et les créances irrécouvrables.

L'augmentation des revenus locatifs liée aux acquisitions des immeubles Orsud, Arc Ouest et Parissy s'élève à 2 301 milliers d'euros et à 3 433 milliers d'euros pour les livraisons des immeubles PDM4 en octobre 2016 et Saint-Denis Monet en 2015. L'incidence des cessions s'élève à (3 386) milliers d'euros, dont (2 368) milliers d'euros pour les Parcs d'affaires cédés et Défense 3. La réhabilitation de Défense 4-5-6 conduit à une baisse de revenus locatifs de (5 807) milliers d'euros. À périmètre

constant, les revenus locatifs baissent de (15 028) milliers d'euros, dont (11 319) milliers d'euros concernent principalement les immeubles Crystal Park, Fontanot, Eddington à Colombes et les immeubles Grand Axe à Nanterre Préfecture. Les principales augmentations portent sur les immeubles PB5 à La Défense et Le Rostand à Villepinte pour un montant de 1 327 milliers d'euros.

11.2. Résultat financier

Résultat financier (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Revenus des titres de participation et quote-part de résultat des sociétés transparentes	236 468	216 993
Produits financiers liés aux participations	39 185	35 345
Charges financières liées aux participations	-	(3)
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des titres et financements liés aux participations	57 679	133 896
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX PARTICIPATIONS	333 332	386 232
Produits d'intérêts sur actifs financiers	1 979	2 631
Produits d'intérêts et étalements de primes sur instruments dérivés	729	46
Transferts de charges financières	124	1 799
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 836	1 084
Charges d'intérêts sur dettes financières	(75 239)	(73 154)
Charges d'intérêts et étalements de primes sur instruments dérivés	(17 512)	(32 462)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(2 164)	(979)
Amortissements des primes ou décotes sur actifs et passifs financiers	(2 326)	(1 208)
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des autres actifs financiers	-	-
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(92 572)	(102 243)
Commissions de non-utilisation nettes des refacturations aux filiales	(3 900)	(2 621)
Pénalités et soultes nettes liées aux restructurations des dettes financières	(17 102)	-
Étalement des soultes sur cession d'instruments dérivés	(53 033)	(33 450)
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des actions propres et contrat de liquidité	2 779	(1 675)
Dotations nettes des reprises sur provisions pour risques et charges	466	(1 190)
Autres produits et charges financiers	(2 830)	-
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(73 619)	(38 935)
RÉSULTAT FINANCIER	167 142	245 054

Les dividendes de l'exercice s'élèvent à 172 467 milliers d'euros, contre 141 200 milliers d'euros en 2015. Les dividendes 2016 incluent notamment 120 535 milliers d'euros de la société Icade Promotion.

Les commissions de non-utilisation s'élèvent à (5 100) milliers d'euros avant refacturations aux filiales.

Le rachat de souches obligataires, tel que décrit dans la note 1 « Principaux événements de l'exercice », s'est accompagné du versement d'une soulte intégralement enregistrée dans le résultat, soit (17 005) milliers d'euros.

L'incidence sur le résultat financier des soultes sur résiliation des instruments de couverture, soit (53 033) milliers d'euros, est décrite au paragraphe 7.1.1 « Instruments dérivés ».

L'incidence en 2015 de ces opérations était auparavant présentée dans le résultat d'exploitation pour un montant de (33 706) milliers d'euros sur la ligne « Dotations aux amortissements et dépréciations ». Le comparatif 2015 présenté ci-dessus intègre cette charge dans le résultat financier sur la ligne « Étalement des soultes sur cessions d'instruments dérivés ».

Les autres produits et charges financiers, pour (2 830) milliers d'euros, correspondent principalement à un mali de fusion à hauteur de 2 650 milliers d'euros.

11.3. Résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Résultat de cession d'actifs immobiliers	(88 988)	34 849
Résultat de cession des titres de participation	9 436	(204)
Quote-part de subventions	146	146
Dotations nettes des reprises aux amortissements et provisions	(2 470)	(503)
Autres produits et charges exceptionnels	(1 267)	(430)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(83 143)	33 858

Les dotations nettes des reprises de provisions de (2 470) milliers d'euros correspondent principalement au provisionnement du risque fiscal lié à la proposition de redressement reçue au titre du contrôle portant sur les exercices 2013 et 2014 pour un montant de (2 397) milliers d'euros.

11.4. Impôt sur les résultats

Dans le cadre du régime SIIC, le résultat taxable d'Icade constitue un bénéfice de 4 704 milliers d'euros, après imputation des déficits reportables.

Au 31 décembre 2016, le montant résiduel des déficits reportables s'élève à 4 103 milliers d'euros.

La charge d'impôt sur les résultats de l'exercice s'élève à (1 595) milliers d'euros.

Le poste « Impôts sur les résultats » intègre également :

- les conséquences financières liées au contrôle fiscal 2007 pour 1 090 milliers d'euros ;
- la contribution additionnelle sur les dividendes pour (5 699) milliers d'euros.

Note 12. Engagements hors bilan

12.1. Engagements donnés

(en milliers d'euros)	31/12/2016	Échéance		
		Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements liés au périmètre de consolidation	5 650	3 000	2 650	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations de cession de titres :				
Garanties de passif données	5 650	3 000	2 650	-
Engagements liés au financement	884 376	424 817	184 842	274 717
Avances consenties aux filiales non utilisées	397 385	397 385	-	-
Hypothèques	265 672	10 115	30 557	225 000
Privilèges de prêteurs de deniers	133 756	10 424	123 332	-
Locations financières : Loyers minimaux à payer	55 894	4 506	20 920	30 468
Nantissements des titres	802	-	-	802
Avals et cautions donnés en garantie de financement	30 867	2 387	10 033	18 447
Engagements liés aux activités opérationnelles	236 229	120 844	80 295	35 090
Engagements donnés liés au développement de l'activité et arbitrages :				
Foncière : Engagements résiduels sur marchés de travaux, CPI et VEFA - Immeubles en construction et restructuration	168 542	106 822	61 720	-
Promesses de vente données - Foncière - Immos Corp	6 239	6 239	-	-
Engagements donnés liés à l'exécution des contrats d'exploitation :				
Locations simples : Loyers minimaux à payer	42 944	1 971	7 050	33 923
Garanties à première demande données	399	-	399	-
Autres engagements donnés	18 105	5 812	11 126	1 167

12.2. Engagements reçus

(en milliers d'euros)	31/12/2016	Échéance		
		Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements liés au périmètre de consolidation	-	-	-	-
Engagements liés au financement	1 580 000	-	1 580 000	-
Lignes de crédit non utilisées	1 580 000	-	1 580 000	-
Engagements liés aux activités opérationnelles	1 245 842	250 843	633 218	361 781
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité :				
Locations simples – Loyers minimaux à recevoir	1 206 067	240 565	616 893	348 609
Foncière : Engagements résiduels reçus sur marchés de travaux, CPI et VEFA – Immeubles en construction et restructuration	886	765	121	-
Garanties bancaires reçues – travaux	1 379	88	1 291	-
GAPD reçues – garanties de loyers – Foncière	6 470	2 000	4 452	18
Autres engagements reçus	71	20	5	46
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues :				
Cautions reçues en garantie de loyers – autres actifs	30 969	7 405	10 456	13 108
Autres avals et cautions reçus	-	-	-	-

12.3. Engagements en matière de crédit-bail

Postes du bilan	Immobilisations en crédit-bail			
	Coût d'entrée	Dotations aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice	cumulées	
Terrain	4 089	-	-	4 089
Construction	70 686	2 438	15 246	55 440
TOTAL	74 775	2 438	15 246	59 529

Postes du bilan	Engagements de crédit-bail							Prix d'achat résiduel	Total
	Redevances payées		Redevances restant à payer						
	de l'exercice	cumulées	Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total à payer			
Opération Axe Seine	4 331	28 360	4 506	20 919	1 468	26 893	29 000	55 893	
TOTAL	4 331	28 360	4 506	20 919	1 468	26 893	29 000	55 893	

Note 13. Autres informations

13.1. Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre de l'exécution de son plan stratégique, Icade a cédé l'intégralité des titres de sa filiale Icade Expertise le 4 janvier 2017. Icade achève ainsi la cession de son activité de Services. Les incidences de cette cession sur le résultat 2017 seront non significatives.

13.2. Entreprises liées

Les transactions effectuées avec les sociétés détenues directement ou indirectement en totalité par Icade ne sont pas mentionnées conformément à l'article 833-16 du Plan comptable général. Par ailleurs, les transactions effectuées avec les autres parties liées ne sont pas détaillées compte tenu de leur caractère non significatif et/ou de leur conclusion à des conditions normales de marché.

13.3. Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts (hors ICNE)	Avances (hors ICNE)	Cautions données aux filiales	Chiffre d'affaires	Résultats du dernier exercice (+ ou -)	Dividendes encaissés	Observation (date du dernier bilan)	
					Brute	Nette								
SASU	Icade Santé	497 208	984 217	57	806 286	806 286	621 484	9 000	-	200 704	50 499	49 169	2016	
SAS	Icade Tour Eqho	305 842	59 787	100	405 842	405 842	260 000	58 176	-	25 933	19 524	-	2016	
SAS	Sarvilep	1 000	54 960	100	156 500	55 960	-	-	-	13 949	(12 090)	-	2016	
SCI	Icade-Léo Lagrange	121 911	4 247	100	121 911	121 911	94 939	4 247	-	18 196	4 247	-	2016	
SCI	68 Victor Hugo	116 594	(112)	100	116 594	116 594	32 850	118 564	-	13 082	(75)	-	2016	
SCI	Icade-Rue des Martinets	99 177	(7 815)	100	99 177	99 177	37 400	-	-	7 337	1 562	-	2016	
SCI	Bassin Nord	103 889	1 699	50	72 762	72 762	-	36 951	-	11 009	(39 936)	-	2016	
SCI	PDM 2	42 702	110	100	42 702	42 702	-	110	-	(10)	110	-	2016	
SCI	PDM 1	39 652	2 906	100	39 652	39 652	26 281	4 070	-	9 966	2 906	-	2016	
SCI	Terrasse Bellini	91 469	3 465	33	37 179	37 179	-	8 805	-	11 088	3 465	332	2016	
SCI	Messine Participations	24 967	12 432	100	34 388	34 388	19 298	14 252	-	5 835	3 675	-	2016	
SCI	Icade 69 bd Haussmann	28 984	70 203	100	24 834	24 834	-	70 193	-	4 412	70 203	-	2016	
SCI	Icade Camille Desmoulins	21 462	(1 897)	100	23 469	23 469	7 891	20 300	-	-	(1 897)	-	2016	
GIE	Icade Management	10 000	9 368	100	23 240	19 368	-	-	-	40 650	-	-	2016	
SCI	Le Tolbiac	22 938	648	100	22 938	22 938	15 741	648	-	2 665	648	-	2016	
SCI	Évry Mozart	7 257	(2 466)	100	12 268	4 791	-	-	-	415	(274)	-	2016	
SCI	Bati Gautier	1 530	2 910	100	11 497	11 497	-	2 468	-	3 184	2 468	-	2016	
SCI	Icade Morizet	9 100	1 151	100	10 234	10 234	8 625	2 706	-	2 097	1 151	-	2016	
SCI	BSM du CHU de Nancy	1 400	(8 512)	100	1 400	1 400	-	521	-	4 143	(1 248)	-	2016	
SASU	SMDH	1 000	(1 000)	100	1 000	1 000	-	-	-	238	(1 125)	-	2016	
SASU	Icade 3.0	1 000	(1 000)	100	1 000	1 000	-	-	-	261	(225)	-	2016	
SCI	Des Pays de Loire	637	(540)	100	576	97	-	-	-	-	(24)	-	2016	
SCI	Les Tovets	10	280	100	10	10	-	-	-	311	138	90	2016	
SCI	BSP	10	(323)	99	10	10	-	-	-	1 190	(300)	-	2016	
SCIA	Le Parc du Millénaire	5	(1 304)	86	5	5	-	100 295	-	-	(1 304)	-	2016	
SOCIÉTÉS FONCIÈRE - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES					2 065 474	1 953 106	1 124 509	451 306						
SASU	Icade Promotion	29 683	371 930	100	135 089	135 089	-	2 460	-	537 327	20 502	120 535	2015	
SOCIÉTÉS DE PROMOTION IMMOBILIÈRE - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES					135 089	135 089	-	2 460						
SAS	Icade Expertise	625	1 133	100	500	307	-	-	-	191	(78)	-	2016	
SOCIÉTÉ DU PÔLE SERVICES					500	307	-	-						
SPICAV	Boutiques Premium	38 656		47	18 105	18 105	-	-	-	5	(1 959)	-	2015	
SCI	2C Marseille	480	59	100	479	479	-	721	-	1 742	59	59	2015	
SCI	Centre des Archives Diplomatiques	1 440	2 691	22	317	317	-	29	-	3 059	326	58	2016	
SAS	Chrysalis	3 685	29 303	8	295	295	-	582	-	13 755	520	79	2015	
SAS	Guyane Lycées	1 650	34 181	16	264	264	-	-	-	3 726	447	56	2015	
SAS	La Cité	1 618	265	16	259	259	-	2 275	-	19 174	282	17	2016	
GMBH	Icade Reim Deutschland ^(a)	25	299	100	25	25	-	-	-	-	-	-		
SEM	Plaine Développement	4 314	(4 314)	-	17	17	-	-	-	-	-	-		
SIC	SEMHACH	nc	nc		6	6	-	-	-	-	-	-		
SCI	La Sucrière	5	39	99	4	4	-	40	-	-	(3)	-	2015	
BV	Icade Reit ^(a)	18	17 434	100	4		9 117	-	-	-	-	-		
SEM	SEMGEP	nc	nc		3	3	-	-	-	-	-	-		
SNC	SNC Capri Danton	1	nc	100	1	1	-	-	-	-	4	-	2015	
SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES					19 779	19 775	9 117	3 647						
TOTAL					2 220 842	2 108 277	1 133 626	457 413						

(a) Les capitaux propres, le chiffre d'affaires et le résultat sont des données établies en normes IFRS.

3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▣ le contrôle des comptes annuels de la société Icade SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▣ la justification de nos appréciations ;
- ▣ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe qui expose les effets du changement de méthode comptable issu de la première application du Règlement de l'ANC n° 2015-06 et relatif notamment à la comptabilisation du mali technique.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▣ La note 2.2 de l'annexe expose les effets de la première application du Règlement de l'ANC n° 2015-06 relatif notamment à la comptabilisation du mali technique. Nous nous sommes assurés de la correcte application de ce changement de méthode comptable et de la présentation qui en a été faite.
- ▣ Les notes 2.5, 2.6 et 2.9 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles, des titres de participation, des créances rattachées à des participations, ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation de ces actifs. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des données et des hypothèses retenues par la direction générale et des évaluations qui en résultent. Nous avons par ailleurs vérifié que les notes de l'annexe précitées donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2017

Les commissaires aux comptes

Mazars
Gilles Rainaut

PricewaterhouseCoopers Audit
Jean-Baptiste Deschryver

CAPITAL, ACTIONS ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION

1. Renseignements sur l'émetteur et son capital	286	3. Actionnariat des salariés	296
1.1. Renseignements à caractère juridique sur l'émetteur	286	3.1. Plan d'épargne Groupe	296
1.2. Statuts	286	3.2. Plans d'actions gratuites	296
1.3. Renseignements sur le capital	288	3.3. Les options de souscription d'actions – Historique des attributions et informations	298
1.4. Répartition du capital	292	4. Affectation du résultat et politique de distribution	299
1.5. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	293	4.1. Historique des dividendes et proposition d'affectation	299
2. Marché du titre de la Société	294	4.2. Obligations du régime SIIC et distribution	299
2.1. Fiche signalétique	294	4.3. Charges non déductibles fiscalement	300
2.2. Titre Icade du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2016	294		

LA FUSION-ABSORPTION DE HOLDCO SIIC PAR ICADE

Le 23 mai 2016, les actionnaires d'Icade ont approuvé le projet de fusion absorption de HoldCo SIIC par Icade. Par la simplification de la structure actionnariale qu'elle apporte et l'amélioration de la gouvernance qui l'accompagne, ce projet de fusion est une opération bénéfique pour Icade et ses actionnaires.



Florence Welti

RESPONSABLE JURIDIQUE CORPORATE, COMPLIANCE,
FINANCEMENTS

« Par décision de l'assemblée générale du 23 mai 2016, Icade a procédé à la fusion-absorption de sa holding de contrôle HoldCo SIIC. La structure juridique de détention de leurs titres par nos deux principaux actionnaires, Caisse des Dépôts et Groupama, a été simplifiée sans en changer la détention économique. La Caisse des Dépôts détient aujourd'hui en direct 39% du capital d'Icade. Quant à Groupama, il conserve une participation de 13%. »

Anne Coupé-Saladin

DIRECTRICE COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

« Cette opération apporte une simplification et une lisibilité de notre structure actionnariale. Notre actionnaire de référence reste la Caisse des Dépôts et Icade appartient désormais au secteur privé. Icade a concomitamment amélioré sa gouvernance. Sans effet dilutif pour ses actionnaires, cette fusion n'a eu aucune incidence sur les comptes individuels et consolidés d'Icade. »



23 MAI

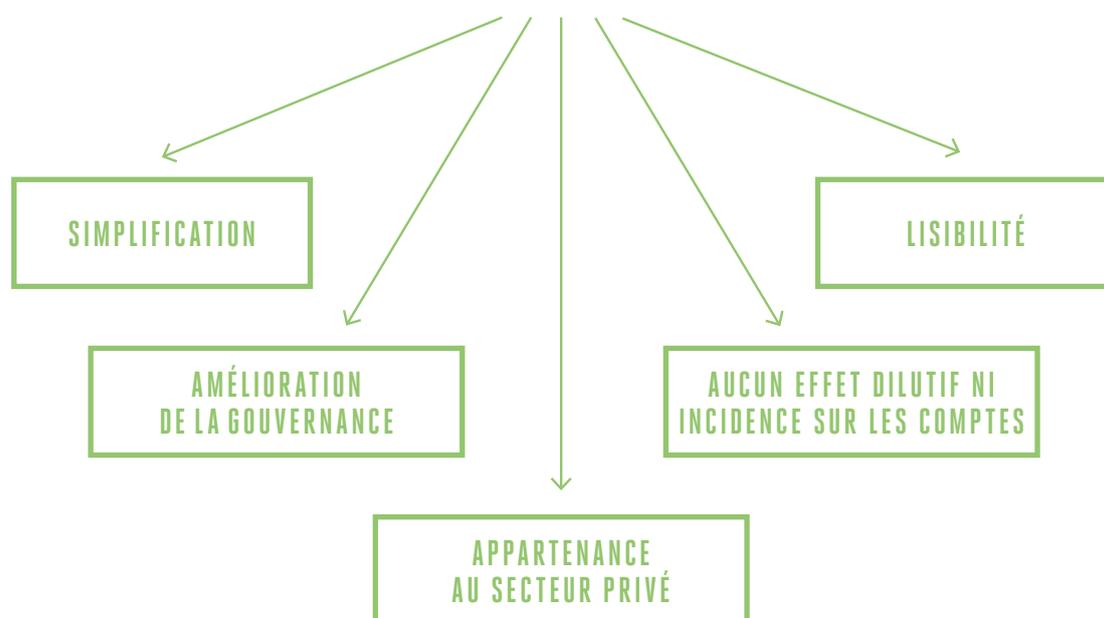
FUSION-ABSORPTION HOLDCO SIIC



MODIFICATION DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

Caisse des Dépôts: 39%

Groupama: 13%



1. Renseignements sur l'émetteur et son capital

1.1. Renseignements à caractère juridique sur l'émetteur

1.1.1. Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Icade » suite au changement de dénomination d'Icade Emgp décidé par ses actionnaires réunis en assemblée générale mixte, le 30 novembre 2007.

1.1.2. Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 582 074 944. Le numéro SIRET de la Société est 582 074 944 00650. Le code APE/NAF de la Société est 6820 B.

1.1.3. Date de constitution et durée de la Société

La Société a été immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris le 27 octobre 1955. La Société expirera le 31 décembre 2098, sauf les cas de prorogation ou de dissolution anticipée prévus par les dispositions légales et les statuts.

1.1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé :

35, rue de la Gare
75019 Paris

Tél. : 01 41 57 70 00

Fax : 01 41 57 80 32

Site internet : www.icade.fr

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, régie par toutes les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés commerciales ainsi que par les dispositions prévues aux termes de ses statuts.

1.2. Statuts

Les dispositions statutaires décrites dans le présent paragraphe sont celles applicables depuis leur adoption par l'assemblée générale mixte de la Société, le 30 novembre 2007.

1.2.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'acquisition, la construction, l'exploitation, sous quelque forme que ce soit, de tous biens, terrains et droits immobiliers ou immeubles situés en France ou à l'étranger et, notamment de tous locaux d'activités, bureaux, commerces, habitations, entrepôts ou salles de ventes publiques, restaurants, débits de boissons, de toutes voies de communication, de toutes valeurs mobilières, droits sociaux et de tous patrimoines, pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits biens ;

- la réalisation de toutes études tant pour son propre compte que pour celui de ses filiales ou de tiers, se rapportant à cette activité ;
- toutes opérations de transport, transit, manutention, commission de transport, d'auxiliaire des transports et activités annexes ;
- toutes assistances et tous services d'ordre administratif, comptable, financier et de gestion à l'ensemble des filiales et participations, ainsi que l'apport aux sociétés de son Groupe de tous moyens matériels ou financiers notamment par la réalisation d'opérations de trésorerie, assurant ou favorisant leur développement ainsi que toutes réalisations ou concours à toutes études économiques, techniques, juridiques, financières ou autres, sans restriction autre que le respect de la législation en vigueur ;
- l'activité d'agent immobilier et tout ce qui est relatif à la négociation mobilière, immobilière ou commerciale en qualité d'intermédiaire.

À cet effet, la création, l'acquisition, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements se rapportant à l'activité d'agent immobilier :

- l'exercice de tout mandat de gestion immobilière et notamment le recouvrement de loyers et charges auprès de locataires ;
- toutes opérations liées à l'exploitation d'immeubles ou services rendus aux occupants d'immeubles ;
- la prise de participation ou d'intérêt direct ou indirect de la Société à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, en France ou à l'étranger, de toute nature, sous quelque forme que ce soit, créées ou à créer, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires ;
- et, plus généralement, toutes opérations de quelque nature, qu'elles soient économiques ou juridiques, financières, civiles ou commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à cet objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires.

1.2.2. Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 8 des statuts)

1.2.2.1. Forme des actions et identifications des actionnaires

Les actions entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans le cadre et sous réserve des dispositions légales alors en vigueur.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales alors en vigueur et se transmettent par virement de compte à compte.

La Société peut demander à tout moment communication des renseignements relatifs à la composition de son actionariat conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce et/ou de tout autre texte qui viendrait à le compléter ou le remplacer.

1.2.2.2. Droits attachés à chaque action

La possession d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

Toutes les actions qui composent ou viendront à composer le capital social de la Société, pourvu qu'elles soient de même catégorie, de même valeur nominale et libérées d'un même montant, sont entièrement assimilées à partir du moment où elles portent même jouissance.

Outre les droits non pécuniaires prévus par les dispositions légales alors applicables ou les présents statuts, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d'actions existantes.

1.2.2.3. Libération des actions

Le montant des actions émises à titre d'augmentation de capital et à libérer en espèces est exigible dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires alors applicables.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires 15 jours au moins avant la date fixée par chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt calculé *pro rata temporis* au taux de l'intérêt légal majoré de deux cents (200) points de base sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévue par la réglementation en vigueur.

1.2.3. Assemblées générales (article 15 des statuts)

1.2.3.1. Convocation

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

1.2.3.2. Accès aux assemblées

Les assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels, conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, il a été justifié du droit de participer aux assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris).

L'enregistrement comptable des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'assemblée générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualités et identité. Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut, dans les conditions légales, voter à distance ou donner pouvoir à son conjoint ou à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une assemblée générale.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions légales et réglementaires, adresser leur formule de vote à distance ou de procuration ainsi que l'attestation de participation, sous forme papier ou par voie électronique trois jours au moins avant la date de réunion de l'assemblée générale. Ils peuvent également voter par voie électronique. Les modalités d'envoi sont précisées par le conseil d'administration dans l'avis de réunion et l'avis de convocation. Le conseil d'administration peut abréger ou supprimer ce délai de trois jours.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

1.2.3.3. Droit de vote

Chaque membre de l'assemblée, ordinaire ou extraordinaire, a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'assemblée générale mixte du 29 avril 2015 a décidé de ne pas conférer de droit de vote double aux actions pour lesquelles il serait justifié d'une inscription nominative depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire.

1.2.3.4. Bureau, feuille de présence et procès-verbaux

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par le vice-Président, ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Deux membres du comité d'entreprise, s'il en existe, désignés par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers, ou, le cas échéant, les personnes mentionnées aux troisième et quatrième alinéas de l'article L. 432-6 du Code du travail, peuvent assister aux assemblées générales.

1.3. Renseignements sur le capital

1.3.1. Renseignements de caractère général

1.3.1.1. Montant du capital social

Le capital social d'Icade s'élève à 112 966 652,03 euros divisé en 74 111 186 actions sans valeur nominale, chacune entièrement libérée, toutes de même catégorie. À la connaissance de la Société et à la date du présent rapport annuel, aucune des 74 111 186 actions de la Société ne fait l'objet d'un nantissement.

1.3.1.2. Capital autorisé et non émis

État des délégations et autres autorisations d'augmentation du capital social consenties par l'assemblée générale au conseil d'administration

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le tableau ci-dessous récapitule les autorisations et les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente assemblée générale des actionnaires.

Nature des titres concernés	Date assemblée générale	N° résolution	Durée et date d'expiration	Montant maximal autorisé	Utilisation en cours de l'exercice 2016
Autorisation à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions	23/05/2016	17 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 22 novembre 2017	10 % des actions composant le capital social	Utilisation uniquement dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur de : ■ achat : 414 604 actions ■ vente : 720 604 actions
Autorisation pour réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues	23/05/2016	18 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 22 novembre 2017	10 % du capital social par période de 24 mois	Néant
Délégation pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	29/04/2015	24 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 28 juin 2017	15 M€ (Faculté d'émettre uniquement des actions ordinaires)	Néant
Délégation pour augmenter le capital social avec DPS (émission réservée aux actionnaires)	23/05/2016	19 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 22 juillet 2018	38 M€ ^(a) (Faculté d'émettre uniquement des actions ordinaires)	Néant
Délégation pour augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature	23/05/2016	20 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 22 juillet 2018	10 % du capital à la date d'utilisation par le conseil de la délégation ^{(a) (b)}	Néant
Délégation pour augmenter le capital social par émission réservée aux salariés dans le cadre du PEE (plan d'épargne entreprise)	23/05/2016	21 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 22 juillet 2018	1 % du capital dilué au jour de l'assemblée générale ^(a)	Néant
Autorisation à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et des mandataires sociaux	23/05/2016	22 ^e résolution	38 mois soit jusqu'au 22 juillet 2019	0,5 % du capital dilué à la date d'utilisation par le conseil de l'autorisation ^(c)	Utilisation à hauteur de 20 321 actions acquises par la Société dans le cadre de son programme de rachat d'actions et affectées à la couverture des plans d'actions gratuites (plan AGA 1-2014 et plan AGA 2-2014)

(a) Plafond commun de 38 M€.

(b) Plafond commun de 11,3 M€.

(c) Sous-plafond de 0,5 % de cette enveloppe.

État des autorisations et des délégations proposées au vote de l'assemblée générale mixte devant se tenir le 20 avril 2017

Nature des titres concernés	Date assemblée générale	N° résolution	Durée et date d'expiration	Montant maximal autorisé
Autorisation à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions	20/04/2017	14 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 19 octobre 2018	10 % des actions composant le capital social ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme Prix maximal d'achat : 130 € par action Montant maximal de l'opération : 735 M€
Autorisation pour réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues	20/04/2017	15 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 19 octobre 2018	10 % du capital social calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents
Délégation pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	20/04/2017	16 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 19 juin 2019	Actions : 15 M€
Délégation pour augmenter le capital social par émission réservée aux salariés dans le cadre du PEE (Plan d'épargne entreprise)	20/04/2017	17 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 19 juin 2019	1 % du capital dilué au jour de l'assemblée générale

1.3.2. Titres non représentatifs du capital

Il n'existe aucun titre non représentatif du capital d'Icade.

1.3.3. Titres détenus par Icade ou pour son propre compte

L'assemblée générale mixte de la Société du 23 mai 2016 a renouvelé une résolution autorisant le conseil d'administration, pendant une période de 18 mois, à faire acheter ses propres actions par la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce. L'assemblée générale mixte a renouvelé cette autorisation dans les conditions suivantes :

- ▣ le nombre d'actions que la Société achète pendant le programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société (à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un montant de capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'assemblée du 23 mai 2016) étant précisé qu'un montant maximal de 5 % des actions composant le capital de la Société pourra être affecté en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, scission ou apport ; et
- ▣ le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Aux termes de cette autorisation, l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions de la Société peuvent être effectués à tout moment selon la réglementation en vigueur par intervention sur le marché ou de gré à gré, notamment par transactions de blocs d'actions (qui pourront atteindre la totalité du programme), par le recours à des instruments financiers dérivés (négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré) ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, ou par l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière à des actions de la Société détenues par cette dernière, aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera.

Le montant maximal des fonds destinés à la réalisation de ce programme de rachat d'actions est de 735 millions d'euros. Le prix maximal d'achat est fixé à 130 euros, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation est destinée à permettre à la Société (i) de conserver les actions et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe, dans le

cadre des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF) ; (ii) de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres de la Société ou d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF et de la Charte de déontologie AMAFI (ex-AFEI) en date du 8 mars 2011 concernant les contrats de liquidité ; (iii) de les attribuer aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et d'un plan d'épargne entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ; (iv) de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ; ou (v) de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social (notamment en vue d'optimiser la gestion de la trésorerie, la rentabilité des fonds propres ou le résultat par action).

Cette autorisation est également destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions en vue de toute autre finalité autorisée ou qui viendrait à être autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables ou qui viendrait à être reconnue comme pratique de marché par l'AMF.

Le conseil d'administration de la Société, en date du 23 mai 2016, a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions pour l'intégralité des objectifs fixés par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2016.

Dans ce cadre, un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI approuvée par l'instruction de l'Autorité des marchés financiers du 1^{er} octobre 2008, a été signé avec Rothschild & Cie Banque, prestataire de services d'investissements, le 31 décembre 2010 avec effet au 1^{er} janvier 2011. Une partie des actions acquises par la Société l'a été dans le cadre du contrat de liquidité. Le 1^{er} janvier 2011, une somme de 5 millions d'euros et 231 803 actions Icade ont été affectées au compte de liquidité pour la mise en œuvre de ce contrat.

Situation au 31 décembre 2016

Sur les 206 644 actions autodétenues par la Société et représentant 0,28 % du capital au 31 décembre 2016, aucune ne le sont au titre du contrat de liquidité.

Informations cumulées 2016	Titres	% du capital
Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au début du programme (1 ^{er} janvier 2011)	51 802 133	100,00 %
Capital autodétenu de manière directe et indirecte au début du programme	705 205	
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2016	206 644	0,28 %
Nombre de titres achetés dans l'année	414 604	0,56 %
Nombre de titres vendus dans l'année	740 925	1,00 %
Cours moyens des achats	66,50 €	
Cours moyens des ventes	67,88 €	
Frais de transaction HT	50 000 €	
Valeur comptable du portefeuille	13 308 938,93 €	
Valeur nominale du portefeuille	314 984,58 €	

1.3.4. Valeurs mobilières complexes

1.3.4.1. Ornane

À la date de réalisation de la fusion-absorption de Silic par Icade (la Fusion), Icade a été substituée de plein droit à Silic dans toutes les obligations résultant des engagements pris par Silic aux termes de la note d'opération du 3 novembre 2010 visée par l'AMF sous le numéro 10-386 (la Note d'Opération) à l'égard des porteurs des 940 641 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes (Ornanes) en circulation à la date de réalisation de la Fusion (hors celles détenues par Icade).

Les Ornanes ont été émises le 16 novembre 2010 à une valeur nominale unitaire de 124,59 euros. À partir du 1^{er} janvier 2015 (inclus), les obligataires pouvaient exercer leur droit à attribution d'actions selon les modalités décrites dans la Note d'Opération. Elles offrent un coupon annuel de 2,50 %. Conformément au contrat d'émission, les Ornanes sont, hors les cas d'amortissement ou de remboursement anticipés et en l'absence d'exercice par leur titulaire du droit à l'attribution d'actions, remboursables en totalité le 1^{er} janvier 2017.

Les Ornanes sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

Ajustement du taux de conversion des Ornanes

Le droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes au titre des Ornanes est, depuis la date de réalisation de la Fusion, reporté sur des actions Icade et le taux de conversion de ces obligations a été ajusté selon la parité d'échange de cinq (5) actions Icade pour quatre (4) actions Silic retenue dans le cadre de la fusion. Les autres termes de la Note d'Opération relative à l'émission des Ornanes sont restés inchangés.

1.3.6. Tableau d'évolution du capital d'Icade au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de la variation de capital (en €)	Prime d'émission, d'apport ou de fusion (en €)	Montant cumulé du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
Entre le 1 ^{er} mars et le 31 mars 2014	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions Icade (constatée par le conseil d'administration du 29 avril 2014)	16 782	25 580,57	914 547,07	112 694 879,43	73 932 891
Entre le 1 ^{er} avril et le 30 avril 2014	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions Icade (constatée par le conseil d'administration du 26 juin 2014)	59 482	90 667,59	3 796 430,05	112 785 547,02	73 992 373
Entre le 1 ^{er} juin et le 30 juin 2014	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions Icade (constatée par le conseil d'administration du 23 juillet 2014)	30 013	45 748,4	2 007 276,40	112 831 295,42	74 022 386
Entre le 1 ^{er} janvier et le 31 janvier 2015	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions Icade (constatée par le conseil d'administration du 17 février 2015)	8 000	12 194,29	520 685,71	112 843 489,71	74 030 386
Entre le 1 ^{er} février et le 28 février 2015	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions ex-Silic et Icade (constatée par le conseil d'administration du 19 mars 2015)	38 900	59 294,73	2 599 109,27	112 902 784,44	74 069 286
Entre le 1 ^{er} mars et le 31 mars 2015	Augmentation de capital suite à l'exercice d'options de souscription d'actions ex-Silic et Icade (constatée par le conseil d'administration du 19 mars 2015)	41 900	63 867,59	2 839 216,41	112 966 652,03	74 111 186
23 mai 2016	Augmentation de capital en rémunération des apports au titre de la fusion-absorption de la société HoldCo SIIC	38 491 773	58 672 475,25	3 017 970 913,85 ^(a) (2 426 710,62) ^(b)	171 639 127,28	112 602 959
23 mai 2016	Réduction de capital social par annulation d'actions de la Société transmises par la société HoldCo SIIC à la Société dans le cadre de la fusion-absorption de la société HoldCo SIIC	(38 491 773)	(58 672 475,25)	(3 016 900 864,43) ^(c)	112 966 652,03	74 111 186

(a) Dont 2 755 076 346,47 € constituant la prime de fusion « juridique », 261 824 733,38 € correspondant au montant de l'écart technique d'évaluation « badwill » inscrit dans un sous-compte de cette prime de fusion et 1 069 834,00 € inscrits dans un sous-compte de pertes de la période intercalaire.

(b) Équivalent aux frais et droits dus au titre de la fusion, dont (2 096 710,62) € imputés sur la prime de fusion « juridique » et (330 000) € sur les pertes de la période intercalaire.

(c) Imputation sur la prime de fusion dotée à l'occasion de la fusion après imputation des frais et droits dus au titre de la fusion (en ce compris la fraction dotée au sous-compte de la prime de fusion correspondant à l'écart technique d'évaluation « badwill ») et pour le solde, imputation sur les autres postes de primes de fusion figurant au bilan de la Société avant la fusion.

Le nombre d'actions Icade auquel chaque porteur d'Ornanes aurait droit conformément à la Note d'Opération correspond ainsi au nombre d'actions Silic auquel il aurait pu prétendre en vertu du taux de conversion en vigueur à la date de réalisation de la fusion multiplié par le ratio d'échange de 1,25 retenu dans le cadre de la fusion.

Depuis la distribution de dividende du 31 mai 2016, le taux de conversion a été porté de 1,65 à 1,674 action Icade par Ornane. Au 31 décembre 2016, le nombre d'Ornanes est de 359 942.

1.3.4.2. Options de souscription d'actions

Les informations et l'historique des attributions d'options de souscription d'actions sont détaillés dans le chapitre 8 du présent document de référence.

1.3.4.3. Attributions gratuites d'actions

Les informations et l'historique des attributions d'options de souscription d'actions sont détaillés dans le chapitre 8 du présent document de référence.

1.3.5. Option ou accord portant sur le capital d'Icade ou de sociétés de son Groupe

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune promesse d'achat ou de vente permettant d'acquérir ou de céder (i) tout ou partie du capital d'Icade ou (ii) tout ou partie du capital d'une filiale directe d'Icade.

1.3.7. Tableau d'évolution de la répartition du capital d'Icade au cours des trois dernières années

Actionnaires	31/12/2016		31/12/2015		31/12/2014	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	28 895 631	38,99	-	-	-	-
Groupama ^(a)	9 596 200	12,95	-	-	-	-
SOUS-TOTAL CONCERT CDC ET GROUPAMA	38 491 831	51,94	-	-	-	-
HoldCo SIIC ^(b)			38 491 773	51,94	38 491 773	52,07
Crédit Agricole ^(c)	4 219 304	5,69	4 144 304	5,59	-	-
Public	30 987 735	41,81	30 729 944	41,46	34 926 865	47,25
Salariés	205 672	0,28	212 200	0,29	177 166	0,24
Autodétention	206 644	0,28	532 965	0,72	320 305	0,43
TOTAL	74 111 186	100	74 111 186	100	73 916 109	100

(a) Groupama Gan Vie, Groupama SA et Groupama Holding

(b) Société dont le capital était détenu par la Caisse des dépôts et par Groupama à hauteur respectivement de 75,07 % et de 24,93 %, et ayant fait l'objet d'une fusion-absorption au cours du premier semestre 2016 par Icade.

(c) Détentions portées à la connaissance de la Société au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016.

Plus de 10 % du capital a été libéré au moyen d'actifs autres que des espèces durant la période couverte par les informations financières historiques.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

1.3.8. Franchissement de seuil (article 6-III des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à franchir, à la hausse ou à la baisse, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 0,5 %, ou à tout multiple entier de ce pourcentage inférieur à 5 %, est tenue, dans les délais et conditions visés à l'article L. 233-7 du Code de commerce (ou de tout autre article qui viendrait le remplacer), d'informer la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, ainsi que du nombre total de titres donnant accès à terme au capital de la Société et des droits de vote qui y sont attachés.

Au-delà de 5 % et jusqu'au seuil de 50 % (sans préjudice toutefois des obligations résultant des dispositions légales applicables), l'obligation de déclaration prévue au paragraphe précédent viendra à s'appliquer lors du franchissement, à la hausse ou à la baisse, d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 1 % ou à tout multiple entier de ce pourcentage.

Pour les besoins du présent article, le calcul de la participation détenue par la personne concernée s'effectuera comme en matière de seuils légaux. Pour le franchissement de seuil résultant d'une acquisition ou cession en Bourse, le délai visé à l'article L. 233-7 du Code de commerce commence à courir à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de la présente obligation statutaire d'information, il sera fait application des sanctions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce ; en particulier, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de la déclaration de régularisation.

1.4. Répartition du capital

1.4.1. Actionnaire majoritaire

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions, le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote correspondants détenus par les actionnaires de la Société au 31 décembre 2016.

Actionnaires (au 31/12/2016)	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote
Caisse des dépôts	28 895 631	38,99	28 895 631	39,10
Groupama ^(a)	9 596 200	12,95	9 596 200	12,98
SOUS-TOTAL CONCERT CDC ET GROUPAMA	38 491 831	51,94	38 491 831	52,08
Groupe Crédit Agricole ^(b)	4 219 304	5,69	4 219 304	5,71
Public	30 987 735	41,81	30 987 735	41,93
Salariés (FCPE Icade)	205 672	0,28	205 672	0,28
Autodétention	206 644	0,28	0	0,00
TOTAL	74 111 186	100,00	73 904 542	100,00

(a) Groupama Gan Vie, Groupama SA et Groupama Holding.

(b) Dernière détention portée à la connaissance de la Société en date du 31/12/2016.

Aucun actionnaire ne détient, conformément aux statuts d'Icade, de droits de vote particuliers. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'assemblée générale mixte du 29 avril 2015 a décidé de ne pas conférer de droit de vote double aux actions pour lesquelles il serait justifié d'une inscription nominative depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire.

Les évolutions de l'actionariat d'Icade sont décrites dans les événements postérieurs à la clôture.

1.4.2. Déclarations de franchissement de seuil statutaire Icade

Déclarant	Date de l'opération	Franchissement		
		% par rapport au nombre d'actions	% par rapport au nombre de votes	
BNP Paribas Investment Partners	05/01/2016	1,522 1	1,520 5	À la hausse
BNP Paribas Investment Partners	11/01/2016	1,490 0	1,488 4	À la baisse
Amundi SA	09/02/2016	1,00	1,00	À la hausse
AXA Investment Managers	11/02/2016	1,5	1,5	À la baisse
Moneta Asset Management	24/02/2016	0,5	0,5	À la hausse
Moneta Asset Management	10/03/2016	1,0	1,0	À la hausse
Concert Caisse des dépôts et consignations/Groupama Holding ^(a)	23/05/2016	^(a)	^(a)	^(a)
Baillie Gifford & Co	07/06/2016	0,47	0,47	À la hausse
Citigroup Global Markets Limited	08/06/2016	0,000 7	0,395 9	
Baillie Gifford & Co	08/06/2016	0,54	0,54	À la hausse
AXA Investment Managers	13/06/2016	1,00	1,00	À la baisse
Moneta Asset Management	26/08/2016	1,00	1,00	À la baisse
AXA Investment Managers	15/09/2016	1,00	1,00	À la hausse
Allianz Global Investors GmbH	29/09/2016	0,500 4	0,502 6	À la hausse

(a) Par courriers reçus le 27 mai 2016, la société Groupama Holding et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ont déclaré avoir franchi en hausse, le 23 mai 2016, de concert les seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3 et 50 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir de concert, 38 491 831 actions Icade représentant autant de droits de vote, soit 51,94 % du capital et des droits de vote (Cf. avis AMF n° 216C1267 du 1^{er} juin 2016).

1.4.3. Déclaration relative au contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire

Dans un souci de bonne gouvernance, la Société a mis en œuvre un certain nombre de mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts et compte, au sein de son conseil d'administration, cinq administrateurs indépendants.

La Caisse des dépôts contrôle seule au sens de l'article L. 233-3-I-4° du Code de commerce la Société et elle agit de concert avec les sociétés Groupama Holding, Groupama SA et Groupama Gan Vie, étant précisé que la Caisse des dépôts est prédominante au sein dudit concert et que les sociétés Groupama Holding, Groupama SA et Groupama Gan Vie n'envisagent pas d'acquiescer individuellement le contrôle de la Société. La Caisse des dépôts est représentée par sept administrateurs au sein du conseil d'administration de la Société et dispose de la possibilité de demander la nomination de nouveaux administrateurs au sein du conseil conformément aux dispositions du pacte conclu le 23 mai 2016. Les sociétés Groupama Holding, Groupama SA et Groupama Gan Vie sont représentées par trois administrateurs au sein du conseil d'administration de la Société (cf. avis AMF n° 216C0765 du 30 mars 2016).

1.4.4. Accord portant sur le contrôle de la Société

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle d'Icade.

Au 31 décembre 2016, Icade a mis en place un ensemble de mesures en vue de prévenir les conflits d'intérêts, parmi lesquelles :

- la présence de cinq administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration composé de 15 membres. La part des administrateurs indépendants dans l'effectif du conseil d'administration est conforme à l'article 8.2 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ;
- l'existence de trois comités au sein desquels siègent des administrateurs indépendants : comité des nominations et des rémunérations (trois cinquièmes d'administrateurs indépendants), comité d'audit, des risques et du développement durable (les trois cinquièmes des membres sont des administrateurs indépendants) et comité stratégie et investissements (deux cinquièmes d'administrateurs indépendants) ;
- le lien capitalistique entre la Caisse des dépôts et Icade est décrit dans le présent document. Aucune convention au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et deux conventions se sont poursuivies au cours dudit exercice (cf. rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées).

1.5. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il est rappelé que la Caisse des dépôts est l'actionnaire majoritaire à hauteur de 39 % de la Société au 31 décembre 2016.

■ Structure du capital

Ces éléments sont détaillés au chapitre 8 du présent document de référence.

- Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et au transfert des actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société.

Néant.

- Participations significatives et d'autocontrôle.

Ces éléments sont détaillés au chapitre 8 du présent document de référence.

- Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci (actions de préférence).

Néant.

- Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

La Société n'a pas mis en place de système particulier d'actionnariat du personnel dans lequel les droits de contrôle ne sont pas exercés par le personnel à l'exception de ce qui concerne le FCPE Icade Actionnariat, investi en actions Icade et comprenant un compartiment « Icade Actions » et proposé aux salariés dans le cadre du plan d'épargne Groupe tel que décrit au chapitre 2 du document de référence 2015 de la Société.

- Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires).

Néant.

Il est précisé que conformément au pacte d'actionnaires conclu le 23 mai 2016 entre la Caisse des dépôts et les sociétés Groupama Holding, Groupama SA et Groupama Gan Vie, ces dernières se sont engagées à ne pas effectuer d'opération ou prendre de décision conduisant à l'obligation de déposer une offre publique d'acquisition visant les actions de la Société. La partie au pacte d'actionnaire qui ne respecterait pas cet engagement devrait seule prendre en charge le paiement de la totalité du prix d'une telle offre publique, ainsi que l'intégralité des coûts y afférents (cf. avis AMF n° 216C0765 du 30 mars 2016).

- Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société.

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur.

- Pouvoirs du conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions.

Voir les délégations de compétence visées au chapitre 8 du présent document de référence mais qui, en tout état de cause, sont, conformément à la réglementation applicable, suspendues en période d'offre au public, sauf mise en jeu de l'exception de réciprocité prévue par la réglementation applicable.

- Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligations légales de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts.

Certaines conditions de financement externe dont bénéficie Icade lui ont été accordées en considération de la participation majoritaire de la Caisse des dépôts à son capital.

- Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés mandataires sociaux de la Société s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

2. Marché du titre de la Société

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société s'élève à 112 966 652,03 euros, divisé en 74 111 186 actions. Au 31 décembre 2016, la capitalisation boursière de la Société est de 5 023 997 299 euros.

2.1. Fiche signalétique

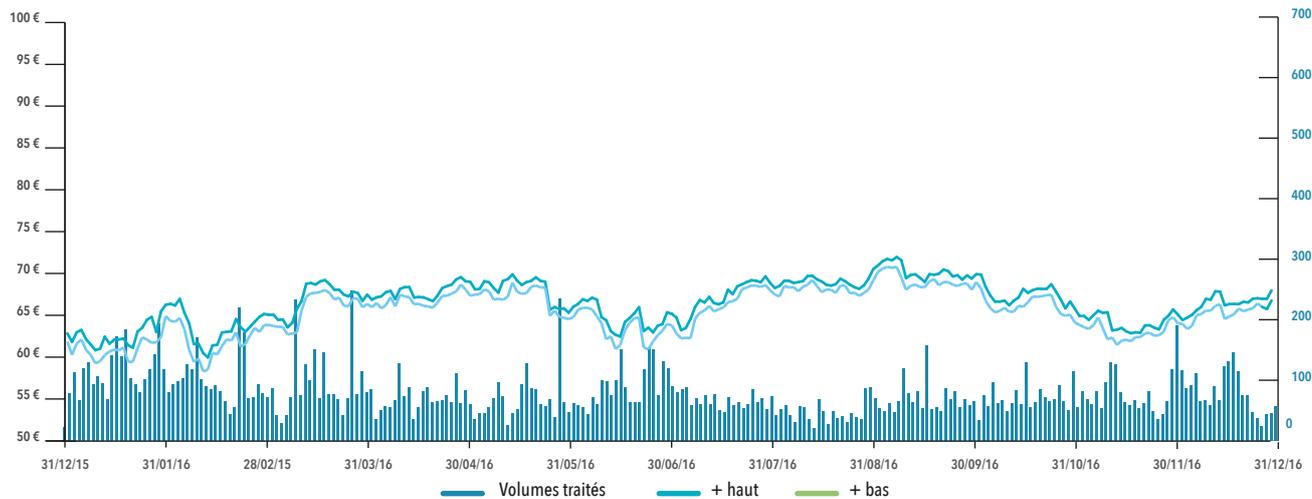
FICHE SIGNALÉTIQUE	
CAPITALISATION au 31/12/2016 5 024 M€	Code ISIN FR0000035081
NOMBRE D'ACTIONS COTÉES au 31/12/2016 74 111 186	Mnémonique ICAD
	Place de cotation Euronext Paris – Euronext – Valeurs locales
	Marché Valeurs locales – Compartiment A (Blue Chips)
	Secteur d'activité (classification Euronext) 6570, Real Estate Investment Trusts
	PEA (plan d'épargne en actions) Non éligible (sauf pour les actions acquises avant le 21 octobre 2011)
	SRD (service à règlement différé) Éligible
	Classification sectorielle ICB ICB Industrial & Office REITS, 8671
	Indices EPRA, SBF 120, CAC All-Tradable, Euronext 100, Euronext IEIF Siic France, CAC All Shares, CAC Mid & Small, CAC Mid 60, CAC Financials, Vigeo Eur 120Euronext.

2.2. Titre Icade du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016

2016	Cours (en €)		Volume de transactions	
	Plus haut	Plus bas	Titres échangés (en nombre)	Capitaux échangés (en M€)
Janvier	65,50	59,29	2 335 907	144,38
Février	67,00	58,33	2 153 498	134,69
Mars	69,24	62,75	1 979 536	131,94
Avril	69,32	65,87	1 538 673	103,49
Mai	69,92	64,85	1 601 516	108,40
Juin	67,13	60,98	1 889 406	120,28
Juillet	69,22	62,28	1 489 039	98,39
Août	69,75	67,29	1 111 789	76,25
Septembre	72,00	68,09	1 540 917	107,29
Octobre	69,95	64,97	1 504 187	100,52
Novembre	65,84	61,50	1 721 299	109,66
Décembre	68,01	63,41	1 674 504	110,08
			20 540 271	1 345,37

(Sources : Euronext/Bloomberg).

ÉVOLUTION 2016 DU COURS DE BOURSE D'ICADE ET VOLUMES DE TITRES ÉCHANGÉS SUR EURONEXT (en milliers de titres)



3. Actionnariat des salariés

Poursuivant sa volonté d'associer plus étroitement les salariés à la performance d'Icade et de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe quel que soit leur niveau de responsabilité, Icade s'est engagée dans différents programmes d'actionnariat salariés comprenant un plan d'épargne Groupe avec un FCPE d'actionnariat salariés, des attributions gratuites d'actions et des actions de performance ainsi que des plans de souscription d'actions.

3.1. Plan d'épargne Groupe

Sont bénéficiaires du plan d'épargne Groupe les salariés de l'UES Icade, ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le groupe Icade.

Pour placer ces avoirs, le PEG Icade propose aux salariés plusieurs FCPE, dont quatre multi-entreprises et le fonds Icade.

Le FCPE Icade Action représente 35,4 % des en-cours investis dans le PEG et 38,67 % des porteurs de parts ont des avoirs au sein de ce fonds.

Au 31 décembre 2016, le FCPE Icade Action regroupe l'ensemble des actions Icade détenues par les salariés à savoir : 205 672 titres, soit 0,28 % du capital.

Au 31 décembre 2016, il n'y a aucun autre FCPE détenu par les salariés qui possède des actions Icade.

3.2. Plans d'actions gratuites

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'assemblée générale mixte d'Icade du 23 mai 2016, le conseil d'administration d'Icade du 19 octobre 2016 a arrêté un plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés de la société Icade et de ses filiales regroupées au sein de l'UES Icade (Icade SA, Sarvilep, Icade Management, SMDH, Icade Promotion), salariés en contrat à durée indéterminée présents en poste à la date du 1^{er} octobre 2016.

3.2.1 Plans d'actions gratuites et plans de performance 2016

En 2016, un plan d'attribution d'actions gratuites à l'attention de l'ensemble des salariés et un plan d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre. L'attribution à l'ensemble des salariés de 30 actions gratuites ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition, d'une durée de deux ans, courant à compter du 7 novembre 2016 et sous réserve du respect de la condition de présence continue au sein de la Société ou des filiales regroupées au sein de l'UES Icade.

À l'issue de cette période d'acquisition, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions gratuites qui leur ont été attribuées et ces dernières seront inscrites nominativement sur un compte. À compter de la date d'attribution définitive, ils ne pourront céder lesdites actions qu'à l'issue d'une période dite de conservation d'une durée de un an.

L'attribution d'actions de performance aux dirigeants (membres du comité exécutif et coordination hors Directeur général) et aux cadres managers désignés de 2016 ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition, d'une durée de deux ans, courant à compter du 7 novembre 2016 et sous réserve du respect de la condition de présence continue au sein de la Société ou des filiales regroupées au sein de l'UES Icade et de l'atteinte de conditions de performance appréciées par deux critères :

■ **Critère 1** : La performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone. Ce critère porte sur 50 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Les droits aux actions de performance seront acquis en fonction du niveau de progression de l'action Icade par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone conformément à la grille suivante :

PERFORMANCE RELATIVE : NIVEAU DE L'ACTION ICADÉ PAR RAPPORT À L'INDICE FTSE EPRA EURO ZONE

Performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone	Strictement inférieur à - 1,5 %	≥ à - 1,5 % à < - 0,5 %	≥ - 0,5 % à = à l'indice	De supérieur à l'indice à < 1 %	Strictement supérieur à + 1 %
% d'actions délivrées	0 %	33,3 %	66,7 %	80,0 %	100,00 %

Ce critère sera apprécié sur une période de deux ans afin de réaliser les calculs de l'acquisition prévue en novembre 2018. Le calcul sera effectué en base 100 sur la différence du taux de variation entre le cours Icade et celui de l'indice à date, soit du 7 novembre 2016 au 31 octobre 2018 (arrêté à fin octobre 2018 afin de permettre l'élaboration des calculs).

■ **Critère 2** : La performance opérationnelle et financière appréciée par l'atteinte d'objectifs de l'ANR EPRA triple net sur deux ans par rapport à l'ANR EPRA triple net de fin 2015 ressortant à 73,1 €/action. Ce critère porte sur 50 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Évolution de l'ANR EPRA triple net sur deux ans (de 2016 à 2017) par rapport à fin 2015	Inférieur à 74,93 €/action	de ≥ 74,93 € à < 75,66 €/action	de ≥ 75,66 € à < 76,76 €/action	de ≥ 76,76 € à < 77,61 €/action	Supérieur à 77,61 €/action
	Strictement inférieur à + 2,5 %	≥ à + 2,5 % à < + 3,5 %	≥ à + 3,5 % à < + 5 %	≥ à + 5 % à < + 6,3 %	Supérieur ou égal à + 6,3 %
% d'actions délivrées	0 %	33,3 %	50 %	66,7 %	100,00 %

Ce critère sera apprécié à l'issue de l'exercice 2017 afin de réaliser les calculs de l'acquisition prévue en novembre 2018.

À l'issue de cette période d'acquisition, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions qui leur ont été attribuées et ces dernières

seront inscrites nominativement sur un compte. À compter de la date d'attribution définitive, ils ne pourront céder lesdites actions qu'à l'issue d'une période dite de conservation d'une durée de deux ans.

3.2.2 Synthèse des plans d'actions gratuites et de performance en vigueur

Les caractéristiques de l'ensemble des plans d'actions gratuites et de performance en vigueur et mis en place par Icade figurent dans le tableau ci-dessous.

	Plan 1-2012	Plan 2-2012	Plan 1-2014	Plan 2-2014	Plan 1-2016	Plan 2-2016
Date d'assemblée générale	15/04/09	15/04/09	22/06/12	22/06/12	23/05/16	23/05/16
Date de conseil d'administration	16/02/2012	16/02/2012	19/02/14	19/02/14	19/10/2016	19/10/2016
Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées	498 377 ^(a)	498 377 ^(a)	519 962 ^(g)	519 962 ^(g)	370 555 ^(k)	370 555 ^(k)
Nombre total d'actions attribuées initialement (I)	26 190	28 290	21 990	14 250	31 560	52 959
Nombre total d'actions pouvant être acquises	26 190 ^(b)	28 290 ^(e)	21 990 ^(h)	14 250	31 560 ^(l)	52 959
- par les dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux		14 140		9 550		13 237
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux		8 166		4 700		39 722
- par les mandataires sociaux ^(e)		5 984				
Nombre total de bénéficiaires	1 746	35	1 466	34	1 052	220
Date d'attribution	02/03/12	02/03/12	04/03/14	04/03/14	07/11/16	07/11/16
Date d'acquisition	03/03/14	03/03/14	04/03/16	04/03/16	07/11/18	07/11/18
Date de fin de période de conservation	02/03/16	02/03/16	04/03/18	04/03/18	07/11/19	07/11/20
Prix d'attribution	62,84 € ^(c)	62,84 € ^(c)	68,81 € ⁽ⁱ⁾	68,81 € ⁽ⁱ⁾	66,49 € ^(m)	66,49 € ^(m)
Acquisition soumise à une condition de présence à la date d'acquisition	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Acquisition soumise à des conditions de performance	non	oui ^(f)	non	oui ^(j)	non	oui ⁽ⁿ⁾
Actions annulées (II) dont:	2 430	2 652	2 895	12 994	1 050	260
Actions acquises (III)	23 760 ^(d)	25 638	19 095	1 256	0	0
- par les dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux		12 156		692		
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux		7 498		564		
- par les mandataires sociaux ^(e)		5 984				
Actions restantes au 31/12/2016 (IV) = (I) - (II) - (III)	0	0	0	0	30 510	52 699

- (a) La 19^e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 avril 2009 précise que : « l'assemblée générale décide que le nombre total des actions ainsi consenties ne pourra représenter un montant nominal d'augmentation de capital excédant 1 % du capital dilué au jour de la présente assemblée pendant la durée de la présente autorisation (soit 38 mois) ».
- (b) Soit 15 actions par collaborateur en CDI présent au 31 décembre 2011 et toujours présent au jour de l'attribution.
- (c) Moyenne des 20 derniers cours d'ouverture, avant le 3 mars 2012.
- (d) Au 31 décembre 2013, il y a eu deux acquisitions anticipées conformément aux règles définies du plan (soit 30 actions, pour des motifs de décès et d'invalidité).
- (e) 5 984 actions pouvant être acquises à l'origine du plan et acquises définitivement par Serge Grzybowski, Président-Directeur général et seul mandataire concerné.
- (f) 100 % de ces actions seront définitivement acquises par leur bénéficiaire sous réserve, en sus de la condition de présence, que le cash-flow net courant atteigne les objectifs fixés par les conditions de performance du plan.
- (g) La 16^e résolution de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2012 précise que : « l'assemblée générale décide que le nombre total des actions ainsi consenties ne pourra représenter un montant nominal d'augmentation de capital excédant 1 % du capital dilué au jour de la présente assemblée pendant la durée de la présente autorisation (soit 38 mois) ».
- (h) Soit 30 actions par collaborateur en CDI présent au 31 décembre 2013 et toujours présent au jour de l'attribution.
- (i) Moyenne des 20 derniers cours de clôture, avant le 4 mars 2014.
- (j) 100 % de ces actions seront définitivement acquises par leur bénéficiaire sous réserve, en sus de la condition de présence, que le résultat net récurrent EPRA par action et que le cours de l'action Icade par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone atteignent les objectifs fixés par les conditions de performance du plan, chacun de ces deux critères portant sur 50 % des actions de performance attribuées.
- (k) La 22^e résolution de l'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 précise que : « l'assemblée générale décide que le nombre total des actions ainsi consenties ne pourra représenter un montant nominal d'augmentation de capital excédant 0,5 % du capital dilué au jour de la présente assemblée pendant la durée de la présente autorisation (soit 38 mois) ».
- (l) Soit 30 actions par collaborateur en CDI présent au 1^{er} octobre 2016 et toujours présent au jour de l'attribution.
- (m) Moyenne des 20 derniers cours d'ouverture, avant le 7 novembre 2016.
- (n) 100 % de ces actions seront définitivement acquises par leur bénéficiaire sous réserve, en sus de la condition de présence, que l'ANR triple net EPRA par action et que le cours de l'action Icade par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Zone atteignent les objectifs fixés par les conditions de performance du plan, chacun de ces deux critères portant sur 50 % des actions de performance attribuées.

Par ailleurs, lors de l'acquisition de la société Silic et de sa filiale Socomie le 22 juillet 2013 suivie de la fusion-absorption de Silic dans Icade le 31 décembre 2013, les plans d'attribution d'actions de performance, mis en place par les conseils d'administration de Silic des 12 mars 2012 et 22 février 2013 sur délégation de son assemblée générale mixte du 6 mai 2011, ont été transformés en plans d'attribution d'actions Icade en appliquant le rapport de parité d'échange retenu dans le cadre de la fusion (5 actions Icade pour 4 actions Silic).

Les 12 673 actions du plan 2012 acquises le 12 mars 2014 sont devenues cessibles le 12 mars 2016. Les 12 313 actions du plan 2013 acquises le 22 février 2015 sont devenues cessibles le 22 février 2017.

3.3. Les options de souscription d'actions – Historique des attributions et informations

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'a été mis en place au cours de l'exercice 2016.

Il reste un plan en vigueur mis en place par Icade, dont les caractéristiques sont les suivantes :

	Plan 1-2011
Date d'assemblée générale	15/04/09
Date de conseil d'administration	16/02/11
Nombre maximal d'options pouvant être attribuées	498 377 ^(a)
Nombre total d'options attribuées initialement	147 500
Nombre total d'actions pouvant être acquises	147 500 ^(b)
- par les dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	80 500
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux	27 000
- par les mandataires sociaux	40 000
Nombre total de bénéficiaires	32
Date d'attribution	03/03/11
Date de début d'exercice	03/03/15
Date de fin de plan	03/03/19
Prix d'exercice	80,86 € ^(c)
Acquisition soumise à une condition de présence à la date d'acquisition	oui
Acquisition soumise à des conditions de performance ^(b)	oui
Options annulées	120 975
dont annulées suite à non-atteinte des conditions de performance	80 190
Options exercées :	0
- par les dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	0
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux	0
- par les mandataires sociaux	0
Options restantes au 31/12/2016	26 525

(a) La 18^e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 avril 2009 précise que : « l'assemblée générale décide que le nombre total des actions ainsi consenties ne pourra représenter un montant nominal d'augmentation de capital excédant 1 % du capital dilué au jour de la présente assemblée pendant la durée de la présente autorisation (soit 38 mois) ».

(b) 35 % des options ne sont soumises à aucune condition de performance, seule la condition de présence du bénéficiaire à la date d'exercice est requise. 65 % des options sont soumises à des conditions de performance en sus de la condition de présence du bénéficiaire à la date d'exercice :

- pour la moitié des options conditionnées, les objectifs sont atteints en fonction de l'évolution du cours de l'action Icade par rapport à l'indice IEIF ; les objectifs seront atteints si, sur les périodes de référence, l'évolution du cours de l'action Icade (moyenne des 20 cours d'ouverture de Bourse précédant le 2 janvier de chaque période) est supérieure de 4 % à 16 % à l'évolution de l'indice IEIF sur ces mêmes périodes. Toutefois, si l'évolution du cours de l'action Icade entre le 2 janvier 2011 et le 2 janvier 2015 est supérieure de seize pour cent (16 %) à l'évolution de l'indice IEIF sur la même période, et que les conditions déterminées de manière indépendante pour chacune des périodes n'ont pas été réalisées, 80 % des Options conditionnées pourront être exercées par les bénéficiaires ;
- pour la moitié des options conditionnées si, sur les quatre premiers exercices le cash-flow 2011 atteint 240 millions d'euros, le cash-flow 2012 atteint 284 millions d'euros, le cash-flow 2013 atteint 291 millions d'euros, le cash-flow 2014 atteint 337 millions d'euros. Toutefois, si en année 4 l'objectif est réalisé à 100 %, 80 % des Options conditionnées par le critère de cash-flow pourront être exercées par les bénéficiaires.

(c) Moyenne des 20 derniers cours d'ouverture, avant le 3 mars 2011.

Par ailleurs, lors de l'acquisition de la société Silic et de sa filiale Socomie le 22 juillet 2013 suivie de la fusion-absorption de Silic dans Icade le 31 décembre 2013, le plan d'options de souscription d'actions, mis en place par le conseil d'administration de Silic du 10 mai 2007 sur délégation de son assemblée générale mixte du 6 mai 2011, a été transformé en

plan d'options de souscription d'actions Icade en appliquant le rapport de parité d'échange retenu dans le cadre de la fusion (5 actions Icade pour 4 actions Silic). Sur les 71 000 actions octroyées, il en restait 69 000 au 1^{er} janvier 2016, qui ont toutes été annulées au cours de l'exercice.

4. Affectation du résultat et politique de distribution

4.1. Historique des dividendes et proposition d'affectation

lcade	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Dividende proposé par l'AGO annuelle au titre de l'exercice (en millions d'euros) ^(a)	276,3	276,4	296,4 ^(b)
Dividende distribué/action (en euros)	3,73	3,73	4,00
Nombre d'actions (y compris actions autodétenues)	74 069 286 ^(c)	74 111 186 ^(c)	74 111 186 ^(c)
Nombre d'actions (déduction faite des actions autodétenues)	73 741 191 ^(c)	73 804 792 ^(c)	73 904 542 ^(c)

(a) Y compris actions autodétenues.

(b) Sous réserve de l'approbation par l'AGO annuelle des comptes. Ce montant sera ajusté sur le nombre d'actions existantes au jour de l'AGO annuelle.

(c) Nombre d'actions à la date de l'AGO annuelle d'approbation des comptes de l'exercice.

(d) Nombre d'actions au 31/12/2016 à minuit.

4.2. Obligations du régime SIIC et distribution

Le ratio d'activités non éligibles au régime SIIC dans le bilan de la société mère s'élève à 8,45 % au 31 décembre 2016.

Le résultat net comptable 2016 d'Icade s'élève à 121,8 millions d'euros, correspondant à un résultat fiscal de 94,5 millions d'euros.

Cette base fiscale se décompose sur les différents secteurs de la façon suivante :

- 37,4 millions d'euros de résultat courant de l'activité SIIC, exonéré et soumis à une obligation de distribution de 95 % ;
- 35,4 millions d'euros de résultat des cessions, exonéré et soumis à une obligation de distribution de 60 % ;

- 11,7 millions d'euros de dividendes des filiales SIIC, exonérés et soumis à une obligation de distribution de 100 % ;
- le résultat taxable s'élève à 10,0 millions d'euros avant imputation des déficits antérieurs.

Ces résultats génèrent une obligation de distribution d'un montant de 68,5 millions d'euros au titre de l'exercice 2016, ainsi ventilée :

- 35,5 millions d'euros au titre de l'activité locative (obligation de 95 %) ;
- 21,3 millions d'euros au titre des cessions (obligation de 60 %) ;
- 11,7 millions d'euros au titre des dividendes de filiales SIIC (obligation de 100 %).

Il en résulte une obligation de distribution totale d'un montant de 68,5 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Résultat fiscal			Obligation de distribution		
	31/12/2016	%	Montant	31/12/2015	%	Montant
Résultat courant de l'activité SIIC	37,4	95,00 %	35,5	60,9	95,00 %	57,8
Résultat des cessions	35,4	60,00 %	21,3	76,2	60,00 %	45,7
Dividende des filiales SIIC	11,7	100,00 %	11,7	6,4	100,00 %	6,4
Résultat taxable	10,0	0,00 %	-	48,5	0,00 %	-
TOTAL	94,5		68,5	192,0		109,9
Limitation des obligations au résultat exonéré			N/A			N/A
Reprise des obligations de distribution de sociétés absorbées			N/A			N/A
TOTAL			68,5			109,9

CAPITAL, ACTIONS ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION
Affectation du résultat et politique de distribution

Il sera proposé la distribution d'un dividende d'un montant de 4,00 euros par action à l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Sur la base des actions existantes au 31 décembre 2016, soit 74 111 186 actions, le montant de la distribution de dividendes proposé au vote de l'assemblée générale s'élèvera à 296,4 millions d'euros.

	31/12/2016	31/12/2015
Dividende distribué en millions d'euros au titre de l'exercice ^(a)	296,44	276,43
<i>Dont dividende courant</i>	296,44	276,43
<i>Dont dividende exceptionnel</i>	-	-
Dividende distribué/action (en €) ^(a)	4,00	3,73
<i>Dont dividende courant</i>	4,00	3,73
<i>Dont dividende exceptionnel</i>	-	-

(a) *Hors actions autodétenues.*

L'article 6 de la Loi de finances rectificative pour 2012 a instauré une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés qui est calculée sur le montant des revenus distribués. Cette contribution représente 3 % des dividendes distribués au-delà de l'obligation de distribution. En 2016, Icade a ainsi versé 5,0 millions d'euros au titre de cette taxe.

4.3. Charges non déductibles fiscalement

Les charges de l'exercice ne comprennent pas de dépenses non admises en déduction par l'administration fiscale telles que définies par les dispositions de l'article 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. Personnes responsables	302	3. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	306
1.1. Personne responsable du document	302	4. Documents accessibles au public	308
1.2. Attestation du responsable du document	302	5. Calendrier des publications et événements financiers 2017	308
1.3. Responsables du contrôle des comptes	303	6. Tables de concordance	309
1.4. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux pour l'exercice 2016	303	6.1. Table de concordance du document de référence	309
1.5. Responsable de l'information financière	303	6.2. Table de concordance du rapport financier	312
2. Informations provenant de tiers, déclarations d'expertise et déclarations d'intérêt – Rapport condensé des experts immobiliers	304		
2.1. Contexte général de la mission d'expertise	304		
2.2. Conditions de réalisation	304		
2.3. Juste valeur globale à la date du 31 décembre 2016	305		
2.4. Observations générales	305		

1. Personnes responsables

1.1. Personne responsable du document

Monsieur Olivier Wigniolle, Directeur général d'Icade.

1.2. Attestation du responsable du document

Je soussigné, Olivier Wigniolle, Directeur Général d'Icade, atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les informations relevant du rapport de gestion, dont une table de concordance figure en page 312, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, présenté en page 248 du présent document, lequel ne contient ni observation ni réserve.

Les comptes annuels de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux présenté en page 282 du présent document, lequel contenait l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe qui expose les effets du changement de méthode comptable issu de la première application du règlement de l'ANC n°2015-06 et relatif notamment à la comptabilisation du mali technique. »

Les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, présenté en page 255 du Document de Référence 2015, n° D.16-0237 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016, lequel ne contient ni observation ni réserve.

Les comptes annuels de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux présenté en page 290 du Document de Référence 2015, n° D.16-0237 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016, lequel ne contient ni observation ni réserve.

Les comptes consolidés de la Société relatifs à l'exercice 2014 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, présenté en pages 220 et 221 du Document de Référence 2014, n° D.15-0284 déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2015, lequel contenait l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'option exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la partie de la note 20 de l'annexe concernant le traitement comptable retenu au titre de la vérification fiscale dont votre société a fait l'objet au titre de l'exercice 2007 ;
- la partie de la note 1.1 de l'annexe qui présente les effets des changements de méthodes comptables issus notamment de l'application des normes IFRS 10 (Etats financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats). »

Les comptes annuels de la Société relatifs à l'exercice 2014 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, présenté en pages 256 et 257 du Document de Référence 2014, n° D.15-0284 déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2015, lequel contenait l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la partie de la note 3.9 de l'annexe concernant le traitement comptable retenu au titre de la vérification fiscale dont votre société a fait l'objet au titre de l'exercice 2007. »

Fait à Paris, le 23 mars 2017

Olivier Wigniolle

Directeur général

1.3. Responsables du contrôle des comptes

1.3.1. Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

RCS n° 672 006 483 Nanterre

Représentée par Jean-Baptiste Deschryver

Date de première nomination : 22 juin 2012

Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Mazars

Membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

RCS n° 784 824 153 Nanterre

Représentée par Gilles Rainaut

Date de première nomination : 22 mars 2006

Date de renouvellement : 12 avril 2013

Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

1.3.2. Commissaires aux comptes suppléants

Charles de Boisriou

Suppléant de Mazars

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Date de première nomination : 12 avril 2013

Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Yves Nicolas

Suppléant de PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de première nomination : 22 juin 2012

Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

1.4. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux pour l'exercice 2016

Le détail des honoraires des commissaires aux comptes est présenté dans la note 11 de l'annexe aux états financiers consolidés au paragraphe 11.3 (chapitre 6 du présent document de référence).

1.5. Responsable de l'information financière

Olivier Wigniolle

Directeur général

35, rue de la Gare – 75019 Paris

Téléphone : 01 41 57 70 01

olivier.wigniolle@icade.fr

Victoire Aubry

Membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique, des systèmes d'information et des moyens généraux

35, rue de la Gare – 75019 Paris

Téléphone : 01 41 57 70 12

victoire.aubry@icade.fr

2. Informations provenant de tiers, déclarations d'expertise et déclarations d'intérêt – Rapport condensé des experts immobiliers

2.1. Contexte général de la mission d'expertise

Cadre général

La société Icade (« la Société ») nous a demandé, par contrat, de procéder à l'estimation de la juste valeur des actifs composant le patrimoine d'Icade. Le présent rapport condensé, qui résume nos conditions d'intervention, a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

Nos missions sont réalisées en toute indépendance.

Notre société n'a aucun lien capitalistique avec la société Icade.

Notre société confirme que les évaluations ont été réalisées par et sous la responsabilité d'évaluateurs qualifiés et qu'elle a exercé sa mission en tant que société d'expertise indépendante qualifiée pour les besoins de la mission.

Nos honoraires annuels facturés à la Société représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires de notre société réalisé durant l'année comptable précédente.

Nous n'avons pas identifié de conflit d'intérêts sur ces missions.

Les missions sont en conformité avec la recommandation de l'AMF sur la représentation des éléments d'évaluation et des risques du patrimoine immobilier des sociétés cotées publiées le 8 février 2010.

Mission actuelle

Nos missions ont porté sur l'estimation de la juste valeur en l'état d'occupation annoncé au 31 décembre 2016.

Nous confirmons que, conformément à la norme IFRS 13, les actifs ont été évalués selon leur usage optimal (« *Highest and best use value* »).

Nous n'avons retenu des valeurs en usage alternatif, qu'à partir du moment où, soit les éléments de sa mise en œuvre ont été engagés, soit les trois conditions suivantes sont réunies : l'opération est physiquement possible, légalement autorisable et financièrement réalisable.

Il est rappelé ici que lorsque le client est preneur aux termes d'un contrat de crédit-bail, l'Expert effectue exclusivement l'évaluation des biens sous-jacents au contrat et non le contrat de crédit-bail. De la même façon, lorsque le bien immobilier est détenu par une société *ad hoc*, la valeur de ce dernier a été estimée selon l'hypothèse de la vente de l'actif immobilier sous-jacent et non pas celle de la Société.

2.2. Conditions de réalisation

Éléments d'étude

La présente mission a été conduite sur la base des pièces et renseignements qui nous ont été communiqués, supposés sincères et correspondre à l'ensemble des informations et documents en possession ou à la connaissance de la Société, susceptibles d'avoir une incidence sur la juste valeur de l'immeuble.

Référentiels

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

- au plan national :
 - les recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000,
 - la Charte de l'expertise en évaluation immobilière,
 - les principes posés par le Code de déontologie des SIIC ;
- au plan international, standards reconnus alternativement ou cumulativement :
 - les normes d'expertise européennes de TEGoVA (*The European Group of Valuers' Association*) publiées dans son guide bleu *European Valuation Standards*,
 - ainsi que les standards du *Red Book* de la *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) publiés dans son *RICS Valuation – Professional Standards*,
 - les dispositions d'IVSC (*International Valuation Standard Committee*).

Méthodologie retenue

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des cash-flows, la méthode par capitalisation du revenu, la méthode dite du bilan promoteur et la méthode par comparaison directe.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Informations provenant de tiers, déclarations d'expertise et déclarations d'intérêt – Rapport condensé des experts immobiliers

2.3. Juste valeur globale à la date du 31 décembre 2016

La juste valeur globale correspond à la somme des valeurs unitaires de chaque actif et est déterminée en valeur hors droits (après déduction des droits et frais de mutation) et droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

Nom de l'expert	Actifs expertisés	Nombre d'actifs expertisés	Nombre d'actifs visités lors de la campagne de décembre 2016	Juste valeur hors droits au 31/12/2016 ^(a) (en M€)
BNP Paribas Real Estate Valuation	Parcs d'affaires	127	7	1 319
CBRE Valuation	Bureaux/Parcs d'affaires/ Entrepôts/Logement	238	13	5 890
DTZ Valuation	Bureaux/Parcs d'affaires	233	15	4 874
Jones Lang LaSalle Expertises	Santé	64	12	1 362
Catella Valuation FCC	Centre Commercial/Santé	34	4	756
Impact de la double valorisation pour les actifs en double expertise				(5 406)
Actifs non expertisés ou retenus à une autre valeur				933
TOTAL DU PATRIMOINE				9 727

(a) Juste valeur hors droits ou hors taxes et hors frais d'actes, retraitée de la quote-part non détenue par Icade pour les actifs portés par des sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés.

2.4. Observations générales

Ces valeurs s'entendent sous réserve de stabilité du marché et d'absence de modifications notables des immeubles entre la date de réalisation des expertises et la date de valeur.

Ce rapport condensé est un élément indissociable de l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de la mission d'expertise.

Chacun des cinq experts confirme les valeurs des immeubles dont il a lui-même réalisé l'expertise ou l'actualisation, sans prendre de responsabilité pour celles effectuées par les autres experts.

Gareth Sellars
Président

Jones Lang LaSalle Expertises

Anne Digard
Président

CBRE Valuation

Jean-Claude Dubois
Président

BNP Paribas Real Estate Valuation

Philippe Dorion
Directeur

DTZ Valuation France

Jean-François Drouets
Président

Catella Valuation FCC

3. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de prévoyance au bénéfice d'Olivier Wigniolle en qualité de Directeur général d'Icade

Un contrat d'assurance « prévoyance » de groupe a été souscrit par la Caisse des Dépôts auprès de la société CNP Assurances le 15 février 2012. Ce contrat permet à certains dirigeants des filiales du groupe de la Caisse des Dépôts de bénéficier de cette assurance.

Dans ce cadre, Olivier Wigniolle, Directeur général d'Icade est l'un des assurés couverts par cette assurance, qui lui permet de bénéficier d'une couverture liée à son statut de mandataire social.

La Caisse des Dépôts a souhaité refacturer à Icade sa quote-part du contrat d'assurance « prévoyance » de groupe, laquelle quote-part correspond à l'assurance dont bénéficie Olivier Wigniolle, Directeur général d'Icade. La refacturation par la Caisse des Dépôts de cette assurance « prévoyance » groupe et le paiement par Icade des factures qui seront émises dans ce contexte établira l'existence d'une convention de refacturation et ce, quand bien même cette convention de refacturation ne serait pas formalisée par un contrat écrit.

Le Conseil d'administration du 29 avril 2015 a autorisé la conclusion de cette convention et constaté l'intérêt qu'il y a à bénéficier de cette assurance « prévoyance », en particulier au regard (i) des conditions tarifaires, considérées comme justes et équitables pour Icade pour ce type d'assurance et (ii) de la complexité qu'il y aurait à souscrire une nouvelle assurance pour le dirigeant concerné. Le montant de cette refacturation n'a pas excédé 10 000 euros au titre de l'année 2016.

Administrateurs concernés : Caisse des Dépôts, Nathalie Gilly, Céline Scemama, Olivier Mareuse, Franck Silvent.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Allocation d'une indemnité de rupture en cas de départ contraint d'Olivier Wigniolle en qualité de Directeur général d'Icade

Les Conseils d'administration des 19 mars 2015 et 29 avril 2015 ont arrêtés l'ensemble des termes et conditions relatifs au mandat d'Olivier Wigniolle, lesquels sont en cohérence avec les pratiques de place et motivés par les orientations et les principes de gestion des cadres dirigeants de la Caisse des dépôts.

Olivier Wigniolle, Directeur général d'Icade bénéficiera, en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ou à un désaccord stratégique avec le conseil d'administration, d'une indemnité correspondant à douze mois de rémunération globale brute (parts fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de départ contraint.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le versement de l'indemnité de rupture sera subordonné au respect d'une condition de performance : l'indemnité sera versée si le dernier résultat net part du Groupe (RNPG) de l'exercice précédant le départ est supérieur ou égal à la moyenne arithmétique des RNPG des deux exercices précédents (RNPG : résultat net part du Groupe tel que publié dans les comptes consolidés et après retraitement des plus-values de cession).

Mandataire social concerné : Olivier Wigniolle.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2017

Les commissaires aux comptes

Mazars

Gilles Rainaut

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Baptiste Deschryver

4. Documents accessibles au public

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux d'Icade, ainsi que les informations financières historiques, toutes évaluations ou déclarations établies par un expert à la demande d'Icade devant être mis à la disposition des actionnaires, et tous autres documents devant être tenus à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social d'Icade : 35, rue de la Gare, 75019 Paris.

L'information réglementée au sens de l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF est disponible sur le site internet d'Icade (www.icade.fr).

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès d'Icade (35, rue de la Gare, 75019 Paris), ainsi que sur son site internet (www.icade.fr) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

5. Calendrier des publications et événements financiers 2017

Publications	Dates prévisionnelles de publication (communiqués AMF)	Période d'embargo/ Quiet Period ^(a)	Période de fenêtres négatives/ Blackout Period ^(b)
Chiffre d'affaires 4 ^e trimestre 2016 Résultats annuels 2016	13 février 2017 avant Bourse	29 janvier 2017 au 13 février 2017	14 janvier 2017 au 14 février 2017 inclus
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2017	28 avril 2017 avant Bourse	21 avril 2017 au 28 avril 2017	13 avril 2017 au 29 avril 2017 inclus
Chiffre d'affaires 2 ^e trimestre 2017 Comptes semestriels 2017	24 juillet 2017 avant Bourse	9 juillet 2017 au 24 juillet 2017	24 juin 2017 au 25 juillet 2017 inclus
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2017	20 octobre 2017 après Bourse	13 octobre 2017 au 20 octobre 2017	5 octobre 2017 au 21 octobre 2017 inclus
Investor Day	27 novembre 2017 avant Bourse	20 novembre 2017 au 27 novembre 2017	12 novembre 2017 au 28 novembre 2017 inclus

- (a) **Périodes d'embargo/Quiet Period** : correspond au délai qui précède l'annonce des résultats annuels, semestriels et des informations trimestrielles. Au cours de cette période, Icade s'abstient de contacts avec les analystes, les investisseurs et les médias pour ne pas prendre le risque de divulguer une information privilégiée.
Dispositions propres à Icade : 7 jours pour le T1, le T3 et l'Investor Day et 15 jours pour les résultats annuels et semestriels. La période d'embargo est levée dès publication sur le marché.
- (b) **Période de fenêtres négatives/Blackout Period** : correspond au délai au cours duquel les initiés d'Icade doivent s'abstenir de toute opération sur les titres d'Icade dès lors qu'ils ont connaissance d'une information privilégiée, et ce jusqu'à ce que cette information soit rendue publique.
Dispositions propres à Icade : 15 jours pour le T1, le T3 et l'Investor Day et 30 jours pour résultats annuels et semestriels. Prolongement de l'abstention jusqu'au lendemain inclus de la publication.

6. Tables de concordance

6.1. Table de concordance du document de référence

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Document de référence
1. Personnes responsables	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	Chap. 9 p. 302
1.2 Attestation des personnes responsables	Chap. 9 p. 302
2. Contrôleurs légaux des comptes	Chap. 9 p. 303
3. Informations financières sélectionnées	Chap. 1 p. 8 - 11
4. Facteurs de risque	
4.1 Risques sectoriels immobiliers	Chap. 4 p. 142 - 143
4.2 Risques financiers	Chap. 4 p. 143 - 144
4.3 Risques opérationnels	Chap. 4 p. 144 - 146
4.4 Risques juridiques et fiscaux	Chap. 4 p. 146
4.9 Assurances - Litiges	Chap. 4 p. 147 - 148
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	Chap. 8 p. 286
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	Chap. 8 p. 286
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chap. 8 p. 286
5.1.4 Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités	Chap. 8 p. 286
5.1.5 Événements importants	Chap. 2 p. 18 - Chap. 8 p. 290 - 291
5.2 Investissements	-
5.2.1 Description des investissements de l'exercice	Chap. 2 p. 34 - 35, 41, 51, 54 - 55, Chap. 6 p. 212 - 213
5.2.2 Description des investissements futurs	Chap. 2 p. 42, 55
6. Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	Chap. 1 p. 12 - 13, 29, 61, 65
6.2 Principaux marchés	Chap. 2 p. 35 - 36, 51 - 52, 63 - 64
6.3 Événements exceptionnels	Chap. 2 p. 18 - 19
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Néant
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	Chap. 1 p. 13, Chap. 4 p. 143
7. Organigramme	
7.1 Description sommaire du Groupe	Chap. 1 p. 12
7.2 Liste des filiales importantes	Chap. 6 p. 242 - 247
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	Chap. 2 p. 30 - 34, 44 - 51, Chap. 6 p. 212 - 213
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	Chap. 3 Tables de correspondance p. 133 à 135
9. Examen de la situation financière	
9.1 Situation financière	Chap. 2 p. 24 - 28, Chap. 6 p. 195 - 197
9.2 Résultat d'exploitation	Chap. 6 p. 194

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Tables de concordance

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Document de référence
10. Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux	Chap. 6 p. 197, p. 224 - 225
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	Chap. 6 p. 196
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	Chap. 2 p. 24 - 28 Chap. 6 p. 216 - 223
10.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de la Société	Chap. 6 p. 225 Chap. 8 p. 293
10.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	Chap. 2 p. 24 - 28 Chap. 6 p. 216 - 223
11. Recherche et développement, brevets et licences	-
12. Informations sur les tendances	Chap. 1 p. 13 - 14
13. Prévisions, estimations du bénéfice	-
14. Conseil d'administration et direction générale	
14.1 Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	Chap. 5 p. 152 - 166
14.2 Conflits d'intérêts	Chap. 5 p. 189
15. Rémunérations et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chap. 5 p. 183 - 189 Chap. 6 p. 240 Chap. 7 p. 273 - 274
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	Chap. 5 p. 186 Chap. 6 p. 233 - 234
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	Chap. 5 p. 153 - 164
16.2 Contrats de service liant les membres du conseil d'administration	Chap. 5 p. 186
16.3 Informations sur les comités	Chap. 5 p. 164 - 166
16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	Chap. 5 p. 167 - 168
17. Salariés	
17.1 Nombre de salariés	Chap. 3 p. 128 - 129 Chap. 6 p. 234
17.2 Participation et stock-options des mandataires sociaux	Chap. 5 p. 187 - 188 Chap. 8 p. 297 - 298
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	Chap. 8 p. 296 - 298
18. Principaux actionnaires	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chap. 8 p. 292
18.2 Existence de droits de vote différents	Néant
18.3 Contrôle de l'émetteur	Chap. 8 p. 293
18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	Chap. 8 p. 293
19. Opérations avec des apparentés	Chap. 2 p. 70
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	Chap. 6 p. 194 - 247 Chap. 7 p. 252 - 281
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	Néant
20.3 États financiers	Chap. 6 p. 194 - 247 Chap. 7 p. 252 - 281
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	Chap. 6 p. 248 Chap. 7 p. 282
20.5 Date des dernières informations financières	p. 1
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Néant
20.7 Politique de distribution du dividende	Chap. 8 p. 299 - 300
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chap. 4 p. 148
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Néant

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Tables de concordance

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)

Document de référence

21. Informations complémentaires		
21.1	Capital social	Chap. 8 p. 288
21.1.1	Montant du capital souscrit et, pour chaque catégorie d'actions :	
	a) le nombre d'actions autorisées ;	Chap. 8 p. 288
	b) le nombre d'actions émises et totalement libérées et le nombre d'actions émises, mais non totalement libérées ;	Chap. 8 p. 288
	c) la valeur nominale par action, ou le fait que les actions n'ont pas de valeur nominale ; et	Chap. 8 p. 288
	d) un rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice. Si plus de 10 % du capital a été libéré au moyen d'actifs autres que des espèces durant la période couverte par les informations financières historiques, le préciser ;	Chap. 7 p. 271 - 272 Chap. 8 p. 290
21.1.2	Actions non représentatives du capital, leur nombre et leurs principales caractéristiques	Néant
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	Chap. 8 p. 289
21.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	Chap. 8 p. 290
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	Néant
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options, y compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent	Chap. 8 p. 290, 296 - 299
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques, mettant tout changement survenu en évidence	Chap. 8 p. 290
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Objet social de l'émetteur	Chap. 8 p. 286
21.2.2	Résumé des dispositions contenues dans l'acte constitutif, les statuts, charte ou règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	Chap. 5 p. 169, 171-172 Chap. 8 p. 286
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	Chap. 8 p. 286 - 287
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	Néant
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées, y compris les conditions d'admission	Chap. 8 p. 287
21.2.6	Dispositions de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	Néant
21.2.7	Dispositions de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	Chap. 8 p. 291
21.2.8	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	Néant
22. Contrats importants		Chap. 2 p. 70
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		Chap. 9 p. 304 - 305
24. Documents accessibles au public		Chap. 9 p. 308
25. Informations sur les participations		Chap. 7 p. 281

6.2. Table de concordance du rapport financier

Le présent document intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Une table de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF et les rubriques correspondantes du présent document de référence figure ci-après.

Thèmes (en conformité avec l'article 222-3 du règlement AMF)	Document de référence
1. Comptes annuels	Chap. 7, p. 252 - 281
2. Comptes consolidés	Chap. 6, p. 194 - 247
3. Rapport de gestion	
3.1 Analyse et commentaires de l'activité et des résultats, situation financière, événements postérieurs à la clôture	Chap. 2 p. 18 - 67
3.2 Autres informations	
3.2.1. Résultats des cinq derniers exercices	Chap. 2 p. 68
3.2.2. Activité des principales filiales d'Icade	Chap. 2 p. 68
3.2.3. Délais de paiement	Chap. 2 p. 69
3.2.4. Contrats	Chap. 2 p. 70
3.2.5. Perspectives	Chap. 1 p. 14
3.3 Informations sociales, environnementales, R&D	Chap. 3 p. 71 - 135
3.4 Facteurs de risques	Chap. 4 p. 142 - 148
3.5 Gouvernance	Chap. 5 p. 152 - 166, 183 - 189
3.6 Capital, actions et politique de distribution	Chap. 8 p. 286 - 300
4. Attestation du responsable	Chap. 9 p. 302
5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chap. 7 p. 282
6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chap. 6 p. 248

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ-NOUS SUR
WWW.ICADE.FR



Le rapport d'activité 2016
rubrique Finance du site icade.fr



Le chapitre RSE
rubrique RSE du site icade.fr



**L'expérience digitale
du rapport d'activité 2016**
www.rapport-activite.icade.fr
À découvrir en mai



Le film Vision
rubrique Espace média / vidéos
du site icade.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

<http://hub-smartcity.com>



Twitter@Icade_Officiel



IcadeOfficiel





L'immobilier de tous vos futurs

Millénaire 1
35, rue de la Gare
75 168 Paris Cedex 19
Tél. : 01 41 57 70 00
www.icade.fr