

# Ville de 2050, le temps de l'**action**



## À propos de ce rapport

Pour la huitième année consécutive, Icade publie un rapport annuel intégré réalisé selon les principes de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), le cadre de référence international portant sur le *reporting* intégré.

Destiné à l'ensemble de ses parties prenantes, ce document propose une vision globale et synthétique du Groupe et de ses leviers de performance durable dans un environnement complexe et mouvant. Il rend compte, de façon claire et transparente, de la manière dont Icade est en capacité de créer de la valeur à court, moyen et long termes, au bénéfice de ses clients et partenaires, de ses collaborateurs, des territoires et de la société dans son ensemble. Piloté conjointement par la direction des relations institutionnelles et de la communication et la direction des finances, en collaboration avec la direction RSE et innovation, ce rapport a été conçu avec l'aide de collaborateurs issus des différents métiers *business* et transversaux, puis relu et validé par le comité exécutif.

Nous avons également adopté une approche d'écoconception pour ce document en sélectionnant des papiers (FSC/PEFC) issus de forêts gérées durablement, ce qui nous permet de réduire son impact environnemental, et en évitant les aplats de couleur, ce qui diminue la quantité d'encre nécessaire. Notre imprimeur bénéficiant du label Imprim'Vert®, l'ensemble de ce rapport est recyclable et désencrable.

### Photo de couverture du rapport annuel intégré :

Nous remercions BEC Construction, partenaire d'Icade, pour la photo du chantier de la Plateforme à Marseille.

Crédits-photos : Les Drones Lyonnais.



- 2 Entretien croisé : Des succès opérationnels et une exécution rigoureuse du plan stratégique ReShapE
- 4 Un opérateur intégré, à la fois foncière et promoteur, pour bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050
- 6 Un renforcement des objectifs de décarbonation à l'horizon de 2030
- 7 Indicateurs RSE : enjeux prioritaires
- 8 Une année 2025 sous le signe de l'action
- 18 Notre modèle d'affaires
- 20 Notre chaîne de valeur
- 21 Nos parties prenantes
- 22 Une grande discipline d'exécution de notre plan stratégique ReShapE



- 24** Le conseil d'administration
- 26** Le comité exécutif
- 28** Risques émergents : comprendre les mutations, renforcer la résilience
- 30** Relever les défis de la ville de 2050
- 32** Bâtir la ville de 2050, partout en France
- 44** Témoignages : la parole aux élus, à nos clients et à nos partenaires
- 46** Ville de 2050 : des publications pour partager la vision d'Icade et outiller les décideurs

ENTRETIEN CROISÉ

# DES SUCCÈS OPÉRATIONNELS et une exécution rigoureuse du plan stratégique ReShapE

Dans un contexte de marché difficile, l'année 2025 a été marquée par de beaux succès et de nombreuses avancées dans la mise en œuvre du plan stratégique. Frédéric Thomas, président du conseil d'administration d'Icade, et Nicolas Joly, directeur général, reviennent sur les principaux temps forts et se projettent sur 2026 et 2027.



Frédéric Thomas

Nicolas Joly

### ■ QUEL A ÉTÉ LE CAP POUR L'ENTREPRISE EN 2025 ?

**Frédéric Thomas :** La mise en œuvre du plan stratégique ReShapE. C'est notre objectif prioritaire, et l'ensemble du conseil d'administration est mobilisé aux côtés de l'équipe dirigeante pour le mener à bien. Je veux donc souligner la discipline d'exécution de ce plan en 2025 : un programme de cessions bien engagé et exécuté avec rigueur ; le franchissement d'une nouvelle étape pour la cession des activités de santé, dans un calendrier maîtrisé pour protéger la valeur ; une activité locative dynamique ; des marges restaurées sur les nouveaux programmes du pôle Promotion ; des efforts continus de réduction des coûts fixes ; enfin, de bons fondamentaux financiers, avec un bilan solide et une liquidité élevée.

*« Je veux souligner la discipline d'exécution du plan stratégique ReShapE en 2025. »*

— Frédéric Thomas —

### ■ UN CHIFFRE QUI SYMBOLISE 2025 ?

**Nicolas Joly :** 100 %, comme le taux d'occupation de certains de nos immeubles emblématiques ! Pulse, ancien siège du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, est désormais occupé par le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis ; Eqho est entièrement commercialisé après le renouvellement du bail de KPMG et la signature d'un nouveau bail avec la Préfecture des Hauts-de-Seine ; Edenn a été livré à la fin de 2025 à Schneider Electric. Un chiffre qui illustre notre volonté de maintenir un taux d'occupation financier élevé, qui atteint 86,8 % à la fin de 2025 (+ 2,1 points par rapport à 2024) et environ 90 % pour nos actifs stratégiques (91,3 % pour les bureaux *well-positioned* et 89,7 % pour les locaux d'activité).

*« Notre volonté est de maintenir un taux d'occupation financier élevé. »*

— Nicolas Joly —

### ■ QUELLE PLACE POUR LES ENGAGEMENTS RSE DE L'ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ COMPLEXE ?

**F. T. :** Icade est historiquement très engagée dans la lutte contre le changement climatique, avec une réduction significative de ses émissions de gaz à effet de serre entre 2019 et 2025, conformément aux objectifs qui avaient été fixés. Dans le contexte actuel, nous avons fait le choix de ne pas seulement maintenir cette ambition, mais de la renforcer. C'est pourquoi nous avons actualisé notre trajectoire bas carbone en conformité avec le nouveau standard immobilier de la SBTi (« *Buildings Sector Science-Based Target-Setting Criteria* »), avec des objectifs encore plus ambitieux et le maintien de l'ambition *Net-Zero* en 2050. Nous nous engageons également à ne pas installer de nouveaux systèmes de chauffage fossile à partir de 2030.

*« Nous avons fait le choix de renforcer nos engagements environnementaux, avec des objectifs encore plus ambitieux. »*

— Frédéric Thomas —

### ■ QUELLES RÉSERVES DE VALEUR À LONG TERME ?

**N.J. :** Nous sommes confiants dans le fait que le programme de diversification que nous menons actuellement créera de la valeur à long terme pour l'entreprise. Le développement des résidences étudiantes est déjà bien engagé, avec notamment deux projets emblématiques « vitrines » du savoir-faire d'Icade, à Levallois-Perret (92) et Ivry-sur-Seine (94), qui sont financés par la Foncière et développés par la Promotion, avec un modèle intégré. De même, nous accélérons sur les data centers, avec déjà cinq structures en exploitation, un data center à livrer au troisième trimestre 2026 et un data center *hyperscale* à livrer en 2031, pour lequel nous visons une approche partenariale optimisant la rentabilité. Enfin, nous avons lancé une démarche structurante pour être au rendez-vous de notre ambition : bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050 et répondre aux attentes des élus locaux, de nos clients et de nos partenaires. Pour cela nous modifions profondément nos pratiques et nos offres et renouvelons notre organisation et nos compétences.

*« Le programme de diversification que nous menons actuellement créera de la valeur à long terme pour l'entreprise. »*

— Nicolas Joly —

### ■ QUELLE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE POUR ATTEINDRE L'ENSEMBLE DE CES OBJECTIFS ?

**F. T. :** Icade poursuit un pilotage financier rigoureux, reposant en 2026 sur un plan de réduction des coûts ambitieux (avec un objectif de 15 millions d'euros d'économies en année pleine). Par ailleurs, le Groupe maintient une gestion prudente de sa position de liquidité et vise une maîtrise de son résultat financier (avec un coût moyen de la dette cible autour de 2 % à la fin de 2026). Cette approche permet d'assurer un juste équilibre entre investissements sélectifs et robustesse du bilan.

### ■ QUELLE PROJECTION POUR 2026 ET 2027 ?

**N. J. :** L'année 2026 devrait représenter un point bas pour le cash-flow net courant des activités stratégiques. L'activité de la Foncière demeure soumise à des pressions sur les loyers, dans un marché compétitif et polarisé. La priorité reste le maintien d'un taux d'occupation élevé. À cet égard, la qualité du portefeuille *well-positioned* d'Icade, implanté au cœur de secteurs bien desservis, constitue un facteur de différenciation clé. Pour 2026, nous anticipons néanmoins une baisse des revenus de la Foncière, intégrant notamment le départ de locataires, la diminution progressive de l'impact de l'indexation, ainsi que la cristallisation graduelle de la réversion négative. L'activité de Promotion, quant à elle, évolue dans un environnement de marché et politique toujours incertain, avec des volumes historiquement bas. Dans ce contexte, le portefeuille continue toutefois de se renforcer de manière sélective, à travers le lancement de projets à marges restaurées, illustrant la discipline appliquée à la sélection des nouvelles opérations. Nous restons pleinement mobilisés pour poursuivre l'exécution de notre plan stratégique.

# Un opérateur intégré, à la fois foncière et promoteur, **POUR BÂTIR DÈS AUJOURD'HUI LA VILLE DE 2050**

Icade est un acteur immobilier qui œuvre pour rendre la ville plus agréable à vivre pour chacun. À la fois foncière et promoteur, Icade accompagne partout en France les clients, élus et partenaires qui veulent bâtir dès aujourd'hui la ville de demain. Une ville plus respectueuse de la nature, davantage en harmonie avec nos façons de vivre, de travailler et de nous déplacer. Cotée (SIIC) sur Euronext Paris, Icade a pour actionnaires de référence le groupe Caisse des Dépôts et le groupe Crédit Agricole Assurances.

## Deux métiers complémentaires : Foncière et Promoteur

### Foncière

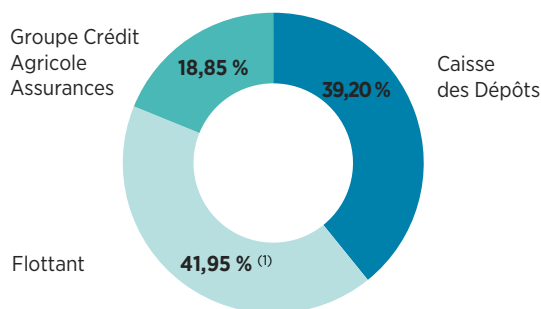
Icade, acteur majeur de l'immobilier de bureaux et de locaux d'activités en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales, s'engage également sur d'autres classes d'actifs, telles que les résidences étudiantes ou les data centers.

### Promoteur

Icade Promotion est un acteur national de référence engagé dans la construction bas carbone et la réhabilitation. Grâce à son maillage de directions régionales, Icade Promotion développe des opérations de logements sur tout le territoire.

**Grâce à ses deux métiers, Icade peut combiner sa vision de long terme, inhérente à son activité de foncière, et sa connaissance des besoins des utilisateurs, en mettant à profit l'expertise d'Icade Promotion pour la construction et la transformation de la ville.**

## Un actionariat historique et de long terme (au 31/12/2025)



<sup>(1)</sup> Dont 0,54 % d'auto-détention et 0,55 % pour le fonds commun de placement Icade (FCPE).

## Une performance marquée par des succès opérationnels dans un environnement contraint et une exécution maîtrisée de ReShapE

Icade affiche des performances opérationnelles robustes, incluant les plus importantes transactions locatives sur ses marchés principaux et un volume résilient dans la promotion, sur la base de marges en progression. Le Groupe a sécurisé environ 850 millions d'euros de cessions avec une prime sur l'ANR, contribuant à la solidité du bilan.

### CASH-FLOW NET COURANT

Groupe

**271,5 M€**

par action

**3,57 €**

### ACTIF NET RÉÉVALUÉ NTA <sup>(1)</sup>

Groupe

**4,1 Md€**

par action

**53,3 €**

### VALORISATION DU PORTEFEUILLE

(à 100 % et en QP CE)

**6,1 Md€**

### DISTRIBUTION

Par action <sup>(2)</sup>

**1,92 €**

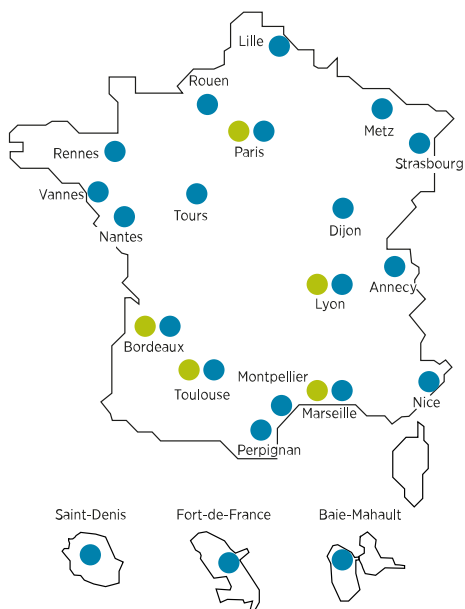
<sup>(1)</sup> ANR NTA : Net Tangible Assets.

<sup>(2)</sup> Sous réserve d'approbation lors de l'Assemblée Générale.

## Carte du patrimoine de la Foncière d'Icade et des implantations d'Icade Promotion

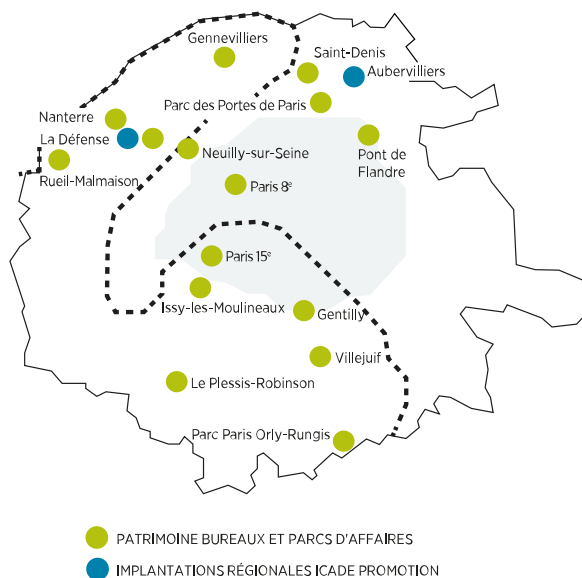
En région : **146 698 m<sup>2</sup>**

Implantations : **19**



En Île-de-France : **1 610 198 m<sup>2</sup>**

Implantations : **2**



● PATRIMOINE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES  
● IMPLANTATIONS RÉGIONALES ICADÉ PROMOTION

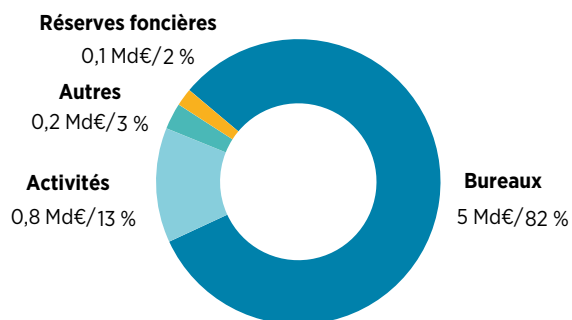


**1 007**

**COLLABORATEURS**

(effectif inscrit  
au 31/12/2025)

### Répartition du patrimoine de la Foncière



# Un renforcement des objectifs de **DÉCARBONATION** à l'horizon de 2030

Icade confirme son ambition d'être un acteur leader en matière de lutte contre le changement climatique et actualise sa trajectoire de réduction des émissions carbone, en ligne avec le nouveau standard immobilier de la SBTi (*Buildings Sector Science-Based Target-Setting Criteria*). Ses objectifs d'ici à 2030 sont désormais conformes à une trajectoire + 1,5 °C sur les trois scopes.

## Progression d'Icade en 2025 dans les classements extra-financiers



G R E S B

GRESB : Icade confirme son positionnement parmi les meilleurs acteurs du classement en obtenant la note de 92/100 du Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) ; une note en amélioration de 2 points par rapport à 2024.



SUSTAINALYTICS  
a Morningstar company

Sustainalytics positionne Icade 9<sup>e</sup> (vs. 14<sup>e</sup> en 2024) parmi 408 sociétés d'investissement immobilier cotées, en matière de risques ESG.

## LES NOUVEAUX ENGAGEMENTS <sup>(1)</sup> BAS CARBONE D'ICADE CONFORMES AU NOUVEAU STANDARD IMMOBILIER DE LA SBTi SE TRADUISENT PAR :

### ■ Des objectifs plus ambitieux pour ses deux métiers et le corporate à l'horizon 2030 :

- Foncière : réduction de l'intensité carbone de 61 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/m<sup>2</sup>/an) vs. 60 % précédemment ;
- Promotion : réduction de l'intensité carbone de 48 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/m<sup>2</sup>) vs. 41 % précédemment ;
- Corporate : réduction de l'intensité carbone par salarié de 46 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/salarié) vs. 30 % (en tCO<sub>2</sub>éq) précédemment.

### ■ Le maintien de l'ambition *Net-Zero* en 2050, se traduisant par une réduction de plus de 90 % des émissions de gaz à effet de serre d'Icade (en valeur absolue) entre 2019 et 2050, et par la compensation des émissions résiduelles.

### ■ Un engagement de ne pas installer de nouveaux systèmes de chauffage fossile à partir de 2030.

Au moins **25 %**

de la rémunération variable des membres du comex liée à des objectifs RSE à partir de 2025

Au moins **20 %**

de la rémunération variable des collaborateurs liée à des objectifs RSE à partir de 2025

## Approbation en assemblée générale de deux résolutions distinctes sur le climat et la biodiversité

Depuis 2022, Icade soumet à ses actionnaires des résolutions *Say on Climate and Biodiversity*, et a été la première entreprise française à faire le choix de distinguer ces deux résolutions depuis 2024. Lors de l'assemblée générale du 13 mai 2025, ces résolutions portant sur les résultats du Groupe en matière de transition climatique et de préservation de la biodiversité en 2024 ont été très largement approuvées, respectivement à 99,3 % et à 99,4 %. Elles seront à nouveau soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale de 2026.

(1) Ces engagements ne couvrent pas les data centers, qui sont traités de manière spécifique dans le plan de transition climatique.

# INDICATEURS RSE : enjeux prioritaires

## CLIMAT : TRAJECTOIRE 1,5 °C ET ADAPTATION

Pôle Foncière

**57 %**

**de réduction de l'intensité carbone** entre 2019 et 2025 (vs. 46 % entre 2019 et 2024 pro forma)

Pôle Promotion

**36 %**

**de réduction de l'intensité carbone** entre 2019 et 2025 (vs. 34 % entre 2019 et 2024 pro forma)

Corporate

**14 %**

**de réduction de l'intensité carbone** entre 2019 et 2025 (vs. 16 % entre 2019 et 2024 pro forma)

**80 %**

**de financements durables en 2025** (vs. 70 % en 2024)

## BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES SOLS

Pôle Foncière

**77 %**

**de bâtiments hors parcs intégrant des solutions de soutien à la nature en 2025** (vs. 55 % en 2024)

Pôle Promotion

**52 %**

**de nouvelles constructions renaturées** : évolution positive du CBSH <sup>(1)</sup> entre l'avant et l'après-projet en 2025 (vs. 43 % en 2024)

## ANCRAGE LOCAL ET INCLUSION

Pôle Foncière

**23**

**actions à impact social menées en 2025** (vs. 33 en 2024)

Pôle Promotion

**65 %**

**des logements réservés en 2025 sont abordables et inclusifs<sup>(2)</sup>, soit + 35 points par rapport à l'objectif de 30 %** (vs. 61 % en 2024)

## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

**59 %**

**des postes ont été pourvus en interne en moyenne entre 2023 et 2025** (vs. 53 % entre 2023 et 2024)

**90 %**

**des managers** ont suivi des formations au management en 2025 (vs. 30 % en 2024)

**70 %**

**des salariés permanents** ont suivi une formation RSE en moyenne entre 2023 et 2025 (vs. 76 % entre 2023 et 2024)

(1) CBSH : Coefficient de Biotope Surfaique harmonisé. Pour en savoir plus sur le CBSH : consultez notre rapport biodiversité (mars 2023).

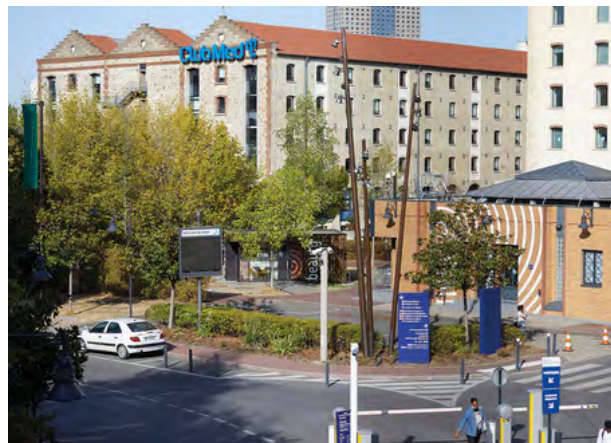
(2) Les logements abordables sont notamment les logements sociaux, intermédiaires, en accession sociale et modérée ou en bail réel solidaire (BRS) ; les logements inclusifs sont notamment les habitats seniors ou adaptés aux personnes en situation de handicap.

# Une année 2025 sous le signe **DE L'ACTION**

## Une activité locative

### **PARTICULIÈREMENT DYNAMIQUE**

Dans un marché locatif en retrait, Icade a signé ou renouvelé 103 baux représentant plus de 200 000 m<sup>2</sup>, en réalisant la plus grosse transaction sur chacun de ses trois principaux marchés : La Défense avec la Préfecture des Hauts-de-Seine et KPMG, la première couronne Nord avec le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis et la deuxième couronne avec Sopra Steria. Icade s'est également distinguée sur d'autres grandes transactions. Ainsi, Club Méditerranée, partenaire historique d'Icade depuis 1995, a renouvelé son bail de 12 500 m<sup>2</sup> au Pont de Flandre (Paris 19<sup>e</sup>). Heineken a prolongé sa présence sur 7 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble H2O (Rueil-Malmaison) pour 6 ans fermes, tandis que Ricoh France a reconduit un bail concernant 6 000 m<sup>2</sup> de bureaux et locaux d'activité à Rungis pour 5,5 ans.



## Installation

### **DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS À PULSE ET JUMP, SUR LE PARC ICADÉ DES PORTES DE PARIS (93)**

Icade et le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis ont signé des baux pour une surface totale de 33 000 m<sup>2</sup>, incluant l'intégralité de l'immeuble Pulse (29 000 m<sup>2</sup>) ainsi que 4 000 m<sup>2</sup> de l'immeuble Jump, pour une durée de 12 ans. Choisis notamment pour leurs performances énergétiques et environnementales qui anticipent les dispositions du décret tertiaire, ces actifs, certifiés HQE® construction Excellent, témoignent de l'engagement d'Icade à bâtir dès aujourd'hui la ville de demain. Les 2 700 agents des services centraux du Département ont commencé à rejoindre leurs nouveaux sites de travail à partir de novembre 2025.



## La tour Eqho

### À LA DÉFENSE ENTIÈREMENT COMMERCIALISÉE

Icade a finalisé la commercialisation de la tour Eqho grâce au renouvellement du bail de KPMG, deux ans avant son échéance, sur une surface de 41 000 m<sup>2</sup> pour une durée ferme supplémentaire de 4 ans, et la signature d'un bail avec la Préfecture des Hauts-de-Seine, qui permettra l'occupation de 15 000 m<sup>2</sup> pour une durée minimale de 4 ans à partir d'octobre 2026. Deux signatures majeures qui illustrent l'attractivité de cet immeuble et confirment la solide activité locative du territoire de La Défense.



## Location PAR SOPRA

### STERIA DU QUITO SUR LE PARC ICADE PARIS ORLY-RUNGIS (94)

Le groupe Sopra Steria, à travers sa filiale CS Group, s'est engagé en 2025 sur la location de 11 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble Quito. Les espaces de bureaux du Quito seront en partie transformés en plateformes informatiques, adaptées au besoin du client. Cette signature, qui fait suite à celle déjà réalisée en 2024 pour les équipes régionales de Sopra Steria pour 24 000 m<sup>2</sup> sur le projet Centredra à Toulouse, met en lumière la capacité d'Icade à développer une relation de confiance sur le long terme avec ses locataires.

## Cession

### DES ACTIVITÉS DE SANTÉ EN ITALIE À BNP PARIBAS REIM

Icade a cédé à BNP Paribas REIM sa participation dans un portefeuille diversifié de 23 actifs, dont 18 maisons de retraite médicalisées, situés dans le nord et le centre de l'Italie. Cette transaction majeure, d'un montant de 173 millions d'euros, conformément à la valeur des actifs dans l'ANR d'Icade au 30 juin 2025, illustre la qualité et l'attractivité de ce portefeuille italien et a permis le remboursement quasi intégral du prêt d'actionnaires entre Icade et IHE Healthcare Europe. La cession de ce portefeuille, qui représentait 15 % de l'exposition totale du Groupe au secteur de l'immobilier de santé, marque une étape importante dans le désengagement d'Icade de ses activités dans la santé et offre au Groupe de nouvelles marges de manœuvre pour déployer son plan stratégique ReShapE à l'horizon de 2028.



## Cession DU PARC D'ACTIVITÉS DU MAUVIN À AUBERVILLIERS (93)

Icade a cédé à Sogaris le parc d'activités du Mauvin, situé à Aubervilliers, pour un montant de 69 millions d'euros. Ce parc, historiquement dédié à la logistique et à l'activité industrielle, regroupe 11 actifs pour une surface totale d'environ 21 000 m<sup>2</sup>. Il affiche un taux d'occupation de 100 % après deux transactions locatives majeures réalisées en 2025 : Alice & Bob et Raboni. Cette transaction illustre la capacité du Groupe à créer de la valeur sur son portefeuille d'actifs et à cristalliser cette valeur dans des bonnes conditions de marché. Au total, la Foncière a cédé plus de 239 millions d'euros d'actifs en 2025 au-dessus de l'ANR dont deux immeubles à Marseille, deux portefeuilles d'hôtels B&B, le débouclage d'un PPP lié au CHRU de Nancy, ou encore un immeuble de bureaux situé avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine.



### ICADE SIGNE

## une promesse de vente

### DE L'IMMEUBLE MARIGNAN SUR LES CHAMPS-ÉLYSÉES POUR 402 MILLIONS D'EUROS

Icade a signé avec Black Swan Real Estate Capital, agissant pour le compte de Bain Capital et Revcap, une promesse de vente en vue de la cession de l'immeuble Marignan, pour un montant de 402 millions d'euros, sur la base d'un prix d'environ 33 000 euros/m<sup>2</sup>, tous usages confondus. Le prix de cession représente une prime de plus de 20 % par rapport à l'ANR du 31 décembre 2024.



## Livraison

### D'EDENN À NANTERRE (92)

Icade a livré à Schneider Electric l'immeuble Edenn, son nouveau siège social à Nanterre, au pied de la nouvelle gare de Nanterre-La Folie (RER E). Schneider Electric occupera l'intégralité des espaces de bureaux, soit plus de 29 000 m<sup>2</sup>, après la signature des 3 400 m<sup>2</sup> restants en décembre 2025. Cette prise à bail s'effectue pour une durée ferme de 9,5 ans, au loyer prime de la zone péri-Défense. Cet immeuble mixte et bioclimatique, à la structure innovante bois-béton-métal incarne la vision d'Icade pour une ville plus durable, alliant performance énergétique et qualité des espaces de travail.



## Livraison

### D'AUDESSA, IMMEUBLE EXEMPLAIRE À LYON (69)

L'immeuble Audessa a été livré en mai 2025 à Union Investment. Cette opération de réhabilitation-extension de 13 000 m<sup>2</sup>, au cœur du quartier de la Part-Dieu à Lyon, a été effectuée en co-promotion avec Sogeprom. Audessa accueille à présent 13 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher, dont 12 100 m<sup>2</sup> dédiés à des espaces de bureaux et 900 m<sup>2</sup> à des commerces. Le choix de la réhabilitation/extension a permis de limiter les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à une démolition/reconstruction, et de réintroduire 1 700 m<sup>2</sup> d'espaces extérieurs végétalisés, dont 600 m<sup>2</sup> de pleine terre. Cette réalisation s'inscrit dans la volonté d'Icade et de ses partenaires de rebâtir la ville sur elle-même de manière plus sobre.

## Premières pierres

Icade a lancé les travaux d'une cinquantaine de projets en 2025, dont notamment Viaterra à Lyon, une réalisation emblématique d'Icade Promotion, qui répond à la fois à la demande de construction bas carbone et aux enjeux du bureau de demain. Par ailleurs, dans le quartier d'Orgemont à Epinay-sur-Seine, les travaux de démolition ont commencé pour laisser place à 1 300 nouveaux logements construits par Icade Promotion et 250 par Action Logement à l'horizon de 2040. Enfin, à Saint-Denis, l'opération Time (voir ci-contre), à travers laquelle Icade fait évoluer son parc d'affaires avec un projet résidentiel de 106 logements, dont 32 logements en bail réel solidaire (BRS), illustre la capacité de l'entreprise à transformer ses fonciers attractifs pour répondre aux besoins du territoire.



## ICADE S'ENGAGE CONCRÈTEMENT DANS la transformation DES ZONES COMMERCIALES D'ENTRÉE DE VILLE

Icade a concrétisé l'acquisition de onze sites auprès de Casino pour les requalifier en quartiers mixtes, comprenant des logements, des zones dédiées à l'artisanat et à l'industrie et des espaces renaturés, tout en conservant leur vocation commerciale. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le déploiement du plan stratégique ReShapE d'Icade, avec la volonté affirmée de bâtir dès aujourd'hui une ville plus mixte et plus durable. Selon le baromètre des zones commerciales d'entrée de ville, publié en 2025 par Icade et la SCET, les 3 800 entrées de ville commerciales disséminées sur l'ensemble du territoire national représentent une réserve foncière de 80 000 hectares, qui pourraient accueillir jusqu'à 1,6 million de nouveaux logements.

## Inauguration DU NOUVEAU SITE DE L'EFREI

Icade a inauguré New Republic, le nouveau site de l'Efrei (Grande École d'ingénieurs généralistes et d'experts du numérique de l'Université Paris Panthéon-Assas) à Villejuif (94). Le bâtiment intègre 29 salles de classe conçues pour répondre aux nouveaux usages pédagogiques. Il propose également de nombreux espaces de travail et des salles de réunion spécifiquement pensées pour accompagner l'apprentissage. Enfin, la construction a été pensée pour améliorer l'efficacité énergétique et favoriser l'auto-consommation : des panneaux solaires présents sur le toit ainsi qu'en ombrières permettent de produire plus de 20 % de la consommation annuelle du bâtiment.



## ICADE ACCÉLÈRE SA DIVERSIFICATION DANS LES résidences pour étudiants

Icade a signé en juillet 2025 un partenariat avec Nomad Campus (anciennement Cardinal Campus) pour opérer en marque blanche pour le compte d'Icade un portefeuille de résidences pour étudiants à constituer. La Foncière s'est positionnée comme investisseur d'une résidence étudiante à Ivry-sur-Seine (194 logements sur environ 3 600 m<sup>2</sup>), développée en co-promotion par Icade et le groupe Philia, ainsi que sur une résidence étudiante à Levallois-Perret, développée par Icade Promotion. Plusieurs autres projets de résidences étudiantes ont d'ores et déjà été identifiés en Île-de-France avec le pôle Promotion, représentant environ 750 lits supplémentaires d'ici à 2028.

## UN PROJET DE réhabilitation

### AMBITIEUX À TOULOUSE (31)

Icade Promotion, le groupe Novaxia et Imring ont démarré les travaux du programme « Le Parc », à Toulouse. Ce projet prévoit de recycler une ancienne polyclinique datant de 1955 et inoccupée depuis 2020. Le bâtiment sera réhabilité en une résidence mixte à destination des seniors, des étudiants et des familles. Cette opération conservera également la vocation médicale du lieu, avec l'implantation de cabinets de consultation.



## Inauguration DE VILLA STORIA, NOUVEAU QUARTIER MIXTE À CRÉCY-LA-CHAPELLE (77)

Villa Storia est un ensemble qui permet aux différentes générations de se côtoyer, tout en proposant du logement pour tous : 26 logements familiaux en accession, 16 logements sociaux, et 10 maisons individuelles en locatif intermédiaire. Le nouvel ensemble accueille aussi deux logements de *coliving* senior portés par Domani, acteur pionnier de l'habitat partagé pour personnes âgées en perte d'autonomie. Agréée entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUE), Domani est une jeune pousse issue d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade.



## LES PREMIERS HABITANTS PRENNENT POSSESSION DU Village des Athlètes

Icade a démarré la livraison des premiers logements du Village des Athlètes à l'été 2025, avec l'arrivée des habitants de la résidence étudiante. Cette livraison s'est poursuivie progressivement jusqu'au début de l'année 2026. Le clap de fin d'une aventure extraordinaire de plusieurs années pour Icade, aux côtés de ses partenaires CDC Habitat et la Banque des Territoires.



## ICADE LANCE LA PREMIÈRE OPÉRATION bas carbone « PÉI » DE L'ÎLE DE LA RÉUNION (974)

Icade, la Société d'Habitations à Loyer Modéré de la Réunion (SHLMR), cliente de l'opération, et Vanessa Miranville, maire de La Possession, ont posé ensemble la première pierre de l'opération Bois d'Arnette. Constitué de 46 logements, ce projet marque une première pour l'île : c'est la toute première opération de promotion construite en béton bas carbone « péi », c'est-à-dire produit localement, par la société Cementis. En soutenant la production de béton bas carbone sur l'île de la Réunion, Icade participe ainsi à la création et à la structuration d'une filière plus soutenable pour le secteur.



## ICADE ET EMERIGE SIGNENT

### l'acquisition

#### DU LOT PRINCIPAL DE LA ZAC DE CARNOLES À ROQUEBRUNE-CAP- MARTIN (06)

Sur une ancienne base aérienne face à la Méditerranée, Icade et Emerige, désignés lauréats du projet en 2022, ont signé l'acquisition du terrain permettant le lancement des travaux de la construction d'un nouveau quartier mixte baptisé Cœur de Carnolès, à Roquebrune-Cap-Martin. Le futur quartier accueillera 363 logements pour tous, ainsi que des bureaux, commerces, et équipements publics. Situé entre Monaco et Menton, Cœur de Carnolès répondra également à des exigences élevées en matière de respect de l'environnement et d'insertion dans le territoire.



## LE GROUPEMENT ICADE-APSYS, **lauréat** DE LA CONSULTATION DES CLAUSONNES DE VALBONNE (06)

La Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis (CASA) et la Ville de Valbonne ont désigné le groupement Icade-Apsys comme lauréat de la consultation pour la cession de terrains à bâtir sur le secteur des Clausonnes de Valbonne aux portes de Sophia Antipolis. Véritable atout pour le territoire, ce campus accueillera sur 21 000 m<sup>2</sup> des locaux d'enseignement, des espaces de coliving et un immeuble tertiaire, le tout associé à un niveau de services élevé, opéré par la société d'exploitation Nexhos.





## Réorganisation DE LA FONCIÈRE : MIEUX RÉPONDRE AUX ENJEUX DU MARCHÉ ET AUX ATTENTES DE SES CLIENTS

Depuis début 2025, l'organisation de la Foncière évolue. Cette transformation structurelle a pour objectifs de renforcer l'impact opérationnel et incarner concrètement les ambitions du plan stratégique ReShapE. Elle se concrétise par :

- la création d'une Direction commerciale et expérience client comprenant trois pôles : commercialisation locative, marketing opérationnel et grands comptes, offre de services ;
- un *asset management* à 360°. Les *Asset managers* deviennent des chefs d'orchestre, garants de la performance financière globale de chaque actif ;
- une Direction du développement (ex-Direction MOA) qui prend désormais en charge l'ensemble du cycle de vie d'un projet, de la faisabilité à la livraison ;
- une transversalité renforcée : les liens sont intensifiés au sein de la Foncière, avec Icade Promotion et avec les fonctions supports ;
- une relation client réaffirmée : le lien humain, la réactivité et la qualité d'accompagnement du client sont au cœur du modèle.

La nouvelle organisation comprend un plan d'accompagnement des équipes (formation, retours d'expérience, etc.) et la création de postes, signe d'un investissement durable dans la performance collective.

## Intégration de l'IA

### DANS LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS D'ICADE

Icade s'engage pleinement dans l'adoption de l'intelligence artificielle dans ses activités opérationnelles, et a recruté en 2025 un Chief data & IA officer pour structurer la feuille de route data & IA du groupe. Icade a ainsi déployé la solution d'IA bureautique Delos à l'ensemble de ses collaborateurs, dont la majorité a été formée à ce nouvel outil. Des cas d'usage opérationnels ont également été identifiés et commencent dès aujourd'hui à être mis en œuvre.



## UN INDICE DE satisfaction ET DE FIDÉLITÉ DES CLIENTS DE LA FONCIÈRE EN FORTE HAUSSE EN 2025

Le *Net Promoter Score* (NPS) de la Foncière a progressé de 15 points en un an, passant de zéro en 2024 à quinze en 2025. Cette progression de la satisfaction des clients d'Icade s'appuie sur plusieurs indicateurs positifs :

- une recommandation en hausse ;
- une satisfaction globale renforcée ;
- un *Company Effort Score* en progression.

La qualité relationnelle reste le principal facteur de satisfaction. Les clients de la Foncière valorisent avant tout la capacité d'écoute et la réactivité des équipes face à leurs attentes. Ces résultats valident l'approche d'Icade centrée sur l'expérience client et la conforte dans son engagement : continuer à placer nos clients au cœur de toutes nos actions.



# Notre modèle D'AFFAIRES

## NOS RESSOURCES

(au 31/12/2025)



### Ressources financières

- ANR NTA par action : **53,3 €** (vs. 60,1 € au 31/12/2024)
- **4,3 Md€** de dette financière brute (vs. 4,7 Md€ au 31/12/2024)
- **2,6 Md€** de liquidité (nette de la couverture des Neu CP) couvrant les échéances de dette jusqu'en 2030 (stable par rapport au 31/12/2024)

### Ressources économiques

- **109 M€** de réserves foncières (vs. 116 M€ au 31/12/2024)
- Pipeline lancé de **89 384 m<sup>2</sup>** (vs. 86 095 m<sup>2</sup> au 31/12/2024)
- Backlog total de la Promotion : **1,7 Md€** (stable par rapport au 31/12/2024)
- Couverture dense du territoire grâce à nos **21 implantations régionales**

### Ressources humaines et intellectuelles

- **1 007 collaborateurs** <sup>(1)</sup> (vs. 1 022 au 31/12/2024)
- **60 alternants** <sup>(1)</sup> (vs. 50 au 31/12/2024)
- **95/100** à l'index égalité femmes/hommes (vs. 91/100 en 2024)

### Ressources environnementales

- **57%** des constructions de logements et **71 %** des bureaux de la Foncière couverts par une certification environnementale (vs. 32 % pour les logements et 69 % pour les bureaux au 31/12/2024)
- Offres immobilières : Urbain des Bois, AfterWork by Icade, VilleEnVue.
- Investissements environnementaux (Capex) : **15,9 M€** (vs. 22,5 M€ en 2024)

### Ressources sociétales et partenariales

- Participation à des initiatives de place : Soli Logis, AGiLE, réhabilitation d'habitat dégradé en zone QPV, ByCycle, Booster des ENR&R, Bat'Adapt Acceleration Program, etc.
- Participation à des partenariats académiques : Institut de la transition foncière avec l'université Gustave Eiffel, chaire ECORCE avec l'École supérieure du bois
- Partenariats avec des fournisseurs : Saint-Gobain, Schneider Electric, STO, FEHR, Zenmodular, Xella, Piveteau

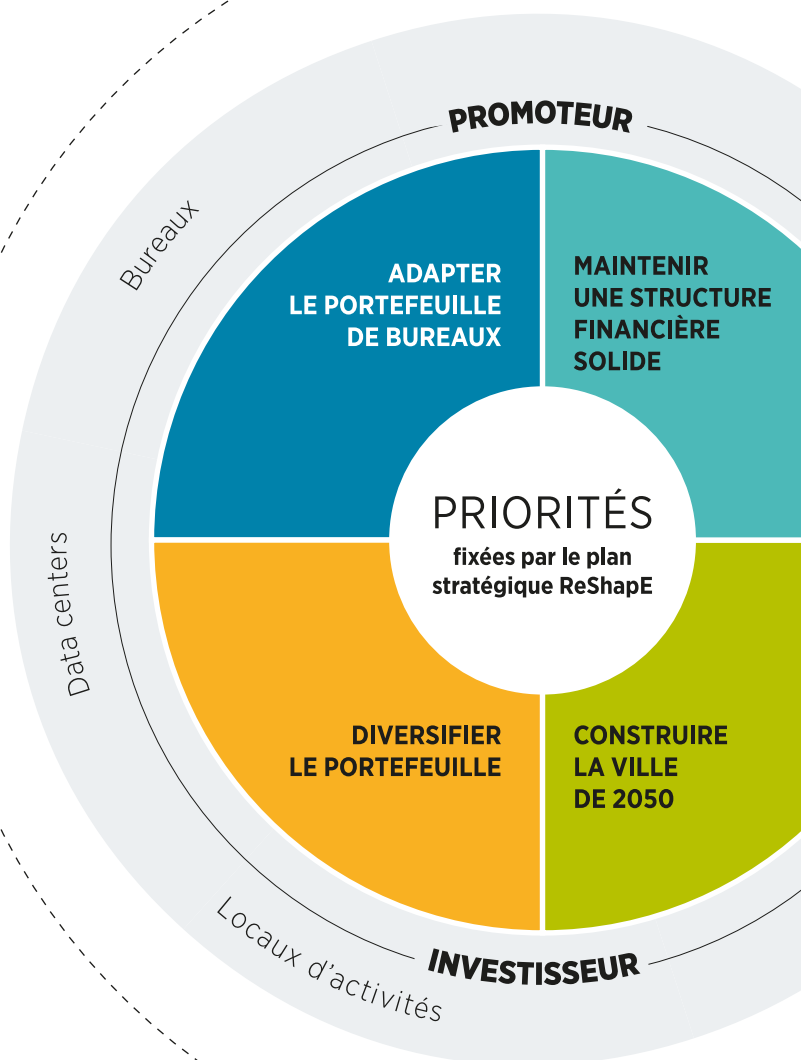
(1) effectif inscrit au 31/12/2025



Les informations présentées ici correspondent aux informations à publier sur le modèle d'affaires de l'entreprise dans le cadre de son reporting de durabilité (ESRS 2 SBM-1 - paragraphe 42). Les principaux risques et opportunités de durabilité identifiés (ESRS 2 SBM-3) sont précisés dans le Rapport de durabilité (chapitre 3 du Document d'enregistrement universel).

## Les grands enjeux

- Dérèglement climatique
- Biodiversité
- Transformation des usages
- Logement pour tous
- Évolution des compétences



# Bâtir la ville de



## Nos atouts

- ▶ **Opérateur intégré**
- ▶ **Expertises des enjeux urbains et RSE**
- ▶ **Ancrage local**
- ▶ **Actionnariat historique et de long terme**
- ▶ **Innovation**

## LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

(au 31/12/2025)



### Valeur financière

- **Valorisation du portefeuille : 6,1 Md€** (à 100 % et en QP CE) (vs. 6,4 Md€ au 31/12/2024)
- **Cash-flow net courant Groupe : 271,5 M€** (vs. 301,8 M€ au 31/12/2024)
- **Distribution 2025 : 1,92 € par action payé en 2026** <sup>(1)</sup> (vs. distribution 2024 : 4,31 €)

### Valeur économique

- **Portefeuille de locataires solides et diversifiés avec 85 % des loyers IFRS annualisés provenant de locataires du secteur public et de moyennes et grandes entreprises** (vs. 83 % au 31/12/2024)
- **217 000 m<sup>2</sup> de baux renouvelés ou signés** (vs. 133 000 m<sup>2</sup> en 2024)
- **Chiffre d'affaires économique du Pôle Promotion : 1,1 Md€** (vs. 1,2 Md€ au 31/12/2024)

### Valeur humaine et intellectuelle

- **59 % de postes pourvus en interne en moyenne entre 2023 et 2025** (vs. 53 % en moyenne entre 2023 et 2024)
- **98 % des salariés ont reçu une formation** (vs. 100 % au 31/12/2024)
- **Objectif RSE pour 99 % des salariés** (vs. 81 % des salariés au 31/12/2024)
- **19 start-ups accompagnées, 12 projets pilotes en phase d'expérimentation, 9 déploiements opérationnels des innovations dans le business Icade** (vs. 23 start-ups accompagnées, 12 expérimentations, 12 déploiements au 31/12/2024)

### Valeur environnementale

- **Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 52 % entre 2019 et 2025** (vs. 48 % entre 2019 et 2024 pro forma)
- **52 % des opérations de promotion renaturées** (vs. 43 % en 2024)
- **267 000 m<sup>2</sup> d'écosystèmes fragiles restaurés et entretenus grâce à la contribution d'Icade depuis 2016** (vs. 236 000 m<sup>2</sup> au 31/12/2024)

### Valeur sociétale et partenariale

- **98 % des actifs de la Foncière et 79 % des nouvelles constructions sont situés à moins de 400 mètres d'un réseau de transport en commun** (vs. 98 % des actifs et 92 % des nouvelles constructions au 31/12/2024)
- **65 % de logements abordables et inclusifs réservés, soit + 35 points par rapport à l'objectif de 30 %** (vs. 61 % en 2024 et + 31 points)
- **75 % des achats du pôle Promotion réalisés auprès de fournisseurs locaux** (stable par rapport à 2024))
- **1 400 heures de bénévolat réalisées par les collaborateurs** (stable par rapport à 2024)

(1) Sous réserve d'approbation lors de l'Assemblée Générale.

# 2050

# Notre chaîne **DE VALEUR**

Un modèle d'opérateur immobilier intégré, avec deux métiers : Foncière et Promoteur



## IDENTIFIER

- Fonciers nus
- Friches
- Entrées de ville
- Bâtiments obsolètes
- Matériaux
- Ressources naturelles
- Équipements
- Fournisseurs



## VALORISER ET AMÉNAGER DES QUARTIERS ET DES BÂTIMENTS

- Qualité de vie
- Mobilités
- Mixité sociale
- Diversité des usages
- Renaturation
- Flexibilité
- Connectivité
- Services
- Performance énergétique et carbone



## BÂTIR LA VILLE DE 2050

- Plus mixte
- Plus durable
- Plus innovante



## INNOVER

- Matériaux bas carbone
- Modes constructifs
- Usages
- Outils digitaux et intelligence artificielle
- Programmation
- Montages juridiques
- Incubation de start-ups



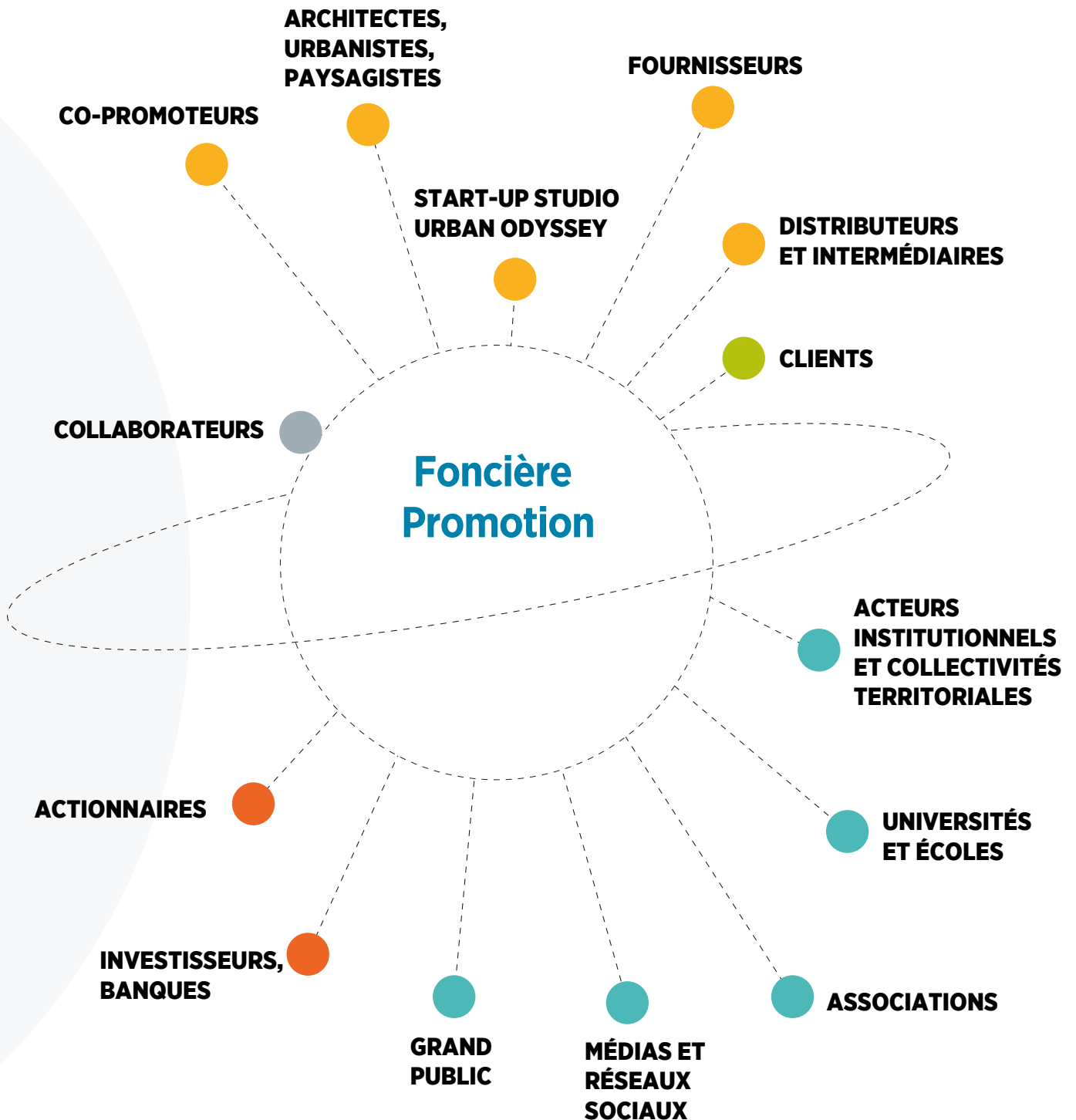
## OPÉRER DE FAÇON INTÉGRÉE SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

- Développement
- Maîtrise d'ouvrage
- Asset management
- Reconversion
- Investissement



Les informations présentées ici correspondent aux informations à publier concernant la chaîne de valeur de l'entreprise dans le cadre de son reporting de durabilité (ESRS 2 SBM-1 - paragraphe 42).

# Nos parties **PRENANTES**



● Clients ● Société civile ● Partenaires opérationnels ● Collaborateurs ● Communauté financière et extra-financière

# Une grande discipline d'exécution de notre plan stratégique **ReShapE**

Icade a poursuivi, en 2025, l'adaptation de son portefeuille, en démontrant la résilience de ses actifs *well-positioned* et en réduisant son exposition aux actifs *to-be-repositioned*. Les projets annoncés de diversification ont continué de se déployer, en particulier dans les résidences étudiantes et les data centers, en privilégiant la création de valeur. Enfin, Icade maintient une discipline financière stricte et une attention constante à la solidité de son bilan.

## 1 Poursuivre l'adaptation du portefeuille de bureaux à l'évolution de la demande

- Actifs et offre adaptés aux besoins des clients
- Sélectivité accrue sur les projets
- Reconversion/cession de certains actifs

### LA GESTION DES ACTIFS *TO-BE-REPOSITIONED* S'EST POURSUIVIE À TRAVERS :

- des transformations en programmes résidentiels, cédés en VEFA (Ilot Lafayette à Lyon, Arcade au Plessis-Robinson) ;
- des restructurations ciblées, représentant un volume de capex maîtrisé, de l'ordre de 62 millions d'euros (Quito et Helsinki-léna sur le parc Icade Paris Orly-Rungis) ;
- des recommercialisations opportunistes (Oslo à Rungis et Monet à Saint-Denis).

## 2 Accélérer la diversification du portefeuille d'actifs

- Locaux d'activité
- Résidences étudiantes
- Data centers

### LES PROJETS ANNONCÉS DE DIVERSIFICATION ONT ÉTÉ POURSUIVIS EN 2025, EN PARTICULIER DANS LES RÉSIDENCES ÉTUDIANTES ET LES DATA CENTERS, EN PRIVILÉGIANT LA CRÉATION DE VALEUR.

- Dans les résidences étudiantes**, le Groupe a précisé son modèle avec le choix d'une exploitation en marque blanche via un partenariat avec Nomad Campus, et a lancé deux projets en propre à Ivry-sur-Seine (94) et Levallois-Perret (92). Financés par la Foncière et développés par la Promotion, ces projets illustrent notre savoir-faire collectif. L'objectif de 500 à 1 000 lits par an est confirmé.
- Dans les data centers**, Icade étudie la mise en place d'un nouveau modèle de co-exploitation via des partenariats. Ce modèle pourrait être déployé sur le projet *hyperscale* de 130 MW à Rungis, pour lequel Icade a obtenu le permis de construire en 2025, après l'obtention de la proposition technique et financière (PTF) pour le raccordement au réseau de distribution d'électricité en 2024. La sélection du partenaire est à l'étude, pour une livraison prévue en 2031.

5

data centers en exploitation

1

data center à livrer au T3 2026

1

data center *hyperscale* à livrer en 2031

# 3

## Bâtir la ville de 2050, plus mixte, plus innovante et plus durable

- Approche globale au service du développement de quartiers mixtes
- Solutions pour répondre aux enjeux de bas carbone et de biodiversité

### EN 2025, ICADE A LANCÉ UNE SÉRIE D'ATELIERS QUI A RASSEMBLÉ COLLABORATEURS, EXPERTS ET ENTREPRENEURS AUTOUR D'UNE AMBITION COMMUNE : INVENTER LES SOLUTIONS DE DEMAIN ET DÉFINIR DES OFFRES CONCRÈTES À DESTINATION DES ÉLUS, POUR BÂTIR DÈS AUJOURD'HUI LA VILLE DE 2050

Icade a également démontré son engagement et ses ambitions dans la construction de la ville de 2050 avec la publication du premier baromètre des zones commerciales d'entrées de villes et l'acquisition auprès de Casino d'un portefeuille de plusieurs sites immobiliers en France. Des premiers permis de construire ont été déposés, marquant le passage à la phase opérationnelle. Deux de ces sites ont fait l'objet d'un co-investissement avec le groupe CDC Habitat.

En termes d'engagement RSE, Icade renforce ses objectifs de décarbonation entre 2019 et 2030 et vise désormais une réduction des émissions de carbone :

- pour le pôle Foncière, de 61 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/m<sup>2</sup>/an) vs. 60 % précédemment,
- pour le pôle Promotion, de 48 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/m<sup>2</sup>) vs. 41 % précédemment,
- pour le Corporate, de 46 % entre 2019 et 2030 (en kgCO<sub>2</sub>éq/salarié) vs. 30 % (en tCO<sub>2</sub>éq) précédemment.

Les résultats de 2025 sont conformes avec ces nouveaux objectifs.

# 4

## Maintenir une structure financière solide

- Gestion prudente du passif
- Redéploiement du capital équilibré entre de nouveaux investissements et la réduction de la dette du Groupe
- Focus sur les projets créateurs de valeur

### PLUS DE 850 M€ DE CESSIONS FINALISÉES OU SOUS PROMESSE, AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR ET DU BILAN

En 2025, Icade a concrétisé un volume important de cessions d'actifs matures ou non stratégiques pour un montant total d'environ 240 M€, réalisé avec une prime moyenne d'environ 5 % par rapport à l'ANR du 31 décembre 2024. De plus, en décembre 2025, Icade a signé une promesse de vente portant sur l'immeuble Marignan, situé au 29-33, avenue des Champs-Élysées à Paris (8<sup>e</sup>), pour un montant de 402 M€. Le *closing* de la transaction est attendu au cours du premier semestre 2026, sous réserve de la levée des conditions suspensives. Au total, ces opérations portent à plus de 50 % le taux de réalisation du programme de cession de la Foncière, annoncé en février 2024 dans le cadre du plan stratégique ReShapE.

En outre, Icade a poursuivi en 2025 le processus de cession de ses activités de Santé, engagé en 2023, avec notamment la cession de sa participation dans un portefeuille d'actifs en Italie pour un montant d'environ 173 M€. Par ailleurs, Icade a poursuivi la réduction progressive de sa participation dans Praemia Healthcare, ramenée à 21,61 % au 31 décembre 2025 (contre 22,52 % à la fin de 2024).

Icade maintient une discipline financière stricte et une attention constante à la solidité de son bilan, avec des ratios de dette robustes et une priorité claire donnée à la préservation de son profil de crédit :

- LTV droits inclus à 39,6 % (36,6 % pro forma post-cession de Marignan) ;
- ICR à 6,6x ;
- Dette nette/EBITDA à 9,1x ;
- Taux de couverture supérieur à 90 % sur les trois prochaines années.

Sur la période 2024-2028, le Groupe vise ainsi un redéploiement prudent du capital, tout en faisant du maintien de la solidité du bilan un objectif central.

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques d'Icade et veille à leur mise en œuvre. Sa composition comprend un tiers d'administrateurs indépendants, conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef. Quatre comités spécialisés l'épaulent dans ses missions.



**Frédéric Thomas,**  
président du conseil  
d'administration



**La Caisse des Dépôts  
représentée par  
Isabelle Bui,**  
directrice du pilotage des  
participations stratégiques,  
Direction de la gestion des  
participations stratégiques  
(Caisse des Dépôts)



**Dorothee Clouzot,**  
directrice du département  
immobilier de la Banque des  
Territoires (Caisse des  
Dépôts)



**Nathalie Delbreuve,**  
administratrice  
indépendante



**Bruno Derville,**  
administrateur indépendant



**Audrey Girard,**  
directrice de la gestion des  
participations stratégiques  
de la Caisse des Dépôts



**Florence Habib-  
Deloncle,**  
responsable du département  
des investissements  
immobiliers de Crédit  
Agricole Assurances



**Kosta Kastrinidis,**  
directeur adjoint de la  
Banque des Territoires  
(Caisse des Dépôts)



**Christophe Laurent,**  
directeur adjoint  
des finances et de  
la politique durable (Caisse  
des Dépôts)



**Olivier Lecomte,**  
administrateur indépendant



**Marianne Louradour,**  
présidente de CDC  
Biodiversité (Caisse des  
Dépôts)



**Olivier Mareuse,**  
directeur des Gestions  
d'Actifs – Directeur du Fonds  
d'Epargne (Caisse des  
Dépôts)



**Florence Péronneau,**  
vice-présidente du conseil  
d'administration,  
administratrice  
indépendante,  
administratrice référente



**Gonzague de Pirey,**  
administrateur indépendant  
– Président de KparK



**Bernard Spitz,**  
président du pôle Europe  
et International du Medef

● Comité d'audit et des risques ● Comité des nominations et des rémunérations ● Comité stratégie et investissements ● Comité innovation et RSE

**47 %**  
de femmes

**86 %**  
de taux  
d'assiduité

**1/3**  
d'administrateurs  
indépendants

**57,1 ans**  
Âge moyen

**12**  
réunions  
du conseil  
d'administration

### Domaine de compétence des administrateurs

Immobilier, gestion d'actifs, urbanisme : **11**

Banque, finance, assurances : **12**

Expérience internationale : **7**

Durabilité <sup>(a)</sup> : **11**

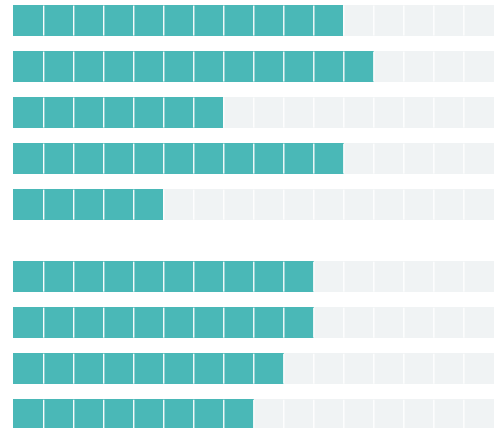
Innovation, digital : **5**

Gouvernance, fonctions dirigeantes,  
société cotée : **10**

Stratégie, M&A : **10**

Conduite du changement : **9**

Gestion des risques : **8**



(a) La description des compétences des administrateurs sur chaque enjeu de durabilité (ESRS 2 GOV-1 – paragraphe 23b) figure dans la partie 2 « Informations sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel

### Les quatre comités du conseil d'administration

#### Comité stratégie et investissements ●

**6 membres, 8 réunions,  
96 % d'assiduité**

Examine et émet des avis au conseil d'administration ainsi qu'au directeur général pour tout projet d'engagement, d'investissement ou de désinvestissement ainsi que pour toute opération de croissance externe, de cession de titres, de participations ou de fonds de commerce concernant la Société ou l'une de ses filiales.

#### Comité d'audit et des risques ●

**3 membres, 7 réunions,  
90 % d'assiduité**

Conseille le conseil d'administration quant à l'exactitude et la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et de ses filiales, et à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

#### Comité des nominations et des rémunérations ●

**4 membres, 6 réunions,  
92 % d'assiduité**

Examine les candidatures pour la nomination des mandataires sociaux et formule des propositions quant à leur rémunération. Participe à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel et formule des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions.

#### Comité Innovation et RSE ●

**3 membres, 3 réunions,  
100 % d'assiduité**

Partage les axes stratégiques et priorise les domaines d'actions en matière d'innovation et de RSE en cohérence avec la stratégie de développement d'Icade.

### AGIR POUR SOUTENIR L'OFFRE DE LOGEMENTS ABORDABLES

« Icade est au cœur du Plan Logement de la Banque des Territoires, avec de magnifiques atouts à faire valoir. Je suis ravi d'avoir rejoint son conseil d'administration en 2025, avec pour ambition d'agir pour soutenir l'offre de logements abordables (social, intermédiaire, libre), y compris à travers des dispositifs d'accession innovants, et de contribuer à transformer le tissu existant, comme les zones commerciales d'entrée de ville. »



— Kosta Kastρινidis —  
directeur adjoint de la  
Banque des Territoires  
(Caisse des Dépôts)

# LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au fil de l'année, les membres du comité exécutif ont été au cœur des décisions qui transforment Icade. Ils reviennent sur les axes structurants de leur action en 2025 et leurs principales orientations pour 2026.



**Nicolas Joly,**  
directeur général

« Nous avons toutes et tous, au sein du comité exécutif, un cap clair qui guide l'ensemble de nos actions : la transformation profonde de l'entreprise, pour être en adéquation avec les nouvelles conditions de marché. L'équipe est pleinement mobilisée en ce sens, et nous voyons déjà les résultats du travail engagé ces derniers mois avec de très belles réussites opérationnelles, en dépit du contexte compliqué actuel et à venir. »



**Audrey Camus,**  
directrice générale de la Foncière d'Icade

« Je voudrais féliciter et remercier les équipes de la Foncière qui, dans un marché difficile, ont réussi à engranger des succès importants en 2025 et notamment : la location de Pulse et Jump au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, le renouvellement du bail KPMG et la commercialisation à 100 % de la tour Egho, la livraison d'Edenn, 250 millions d'euros de cessions dont Marignan et le Parc du Mauvin, une satisfaction client en forte progression, etc. Ces résultats sont un encouragement à poursuivre la transformation de la Foncière et à maintenir une forte mobilisation et un niveau d'exigence élevé. »



**Séverine Floquet-Schmit,**  
directrice de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle Interne

« Nous avons travaillé tout au long de l'année avec les équipes opérationnelles et l'ensemble des directions d'Icade pour les accompagner au mieux et répondre à leurs besoins, dans un environnement qui change extrêmement rapidement. L'entreprise est aujourd'hui plus résiliente, avec des processus essentiels mieux organisés et une culture du risque largement diffusée, à travers les différents exercices et nos actions de pédagogie. »



**Sandrine Hérés,**  
directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail

« La transformation interne est le cinquième pilier de notre plan stratégique ReShapE. Nous avons poursuivi en 2025 le travail engagé en 2024 autour de la réorganisation d'Icade et de la gestion des compétences, pour nous assurer que nous aurons les bonnes expertises au bon endroit dans l'entreprise. Cela passe également par un plan de développement des compétences très ambitieux (près de 19 000 heures de formation) qui a permis d'accompagner l'évolution de nos collaborateurs. »



**Flore Jachimowicz,**  
directrice de la RSE et de l'innovation

« En 2025, Icade s'est engagé dans la Charte pour l'adaptation au changement climatique du secteur immobilier, un des piliers majeurs de notre résilience avec la biodiversité et la protection des sols. Pour 2026, nous renforçons les ambitions carbone avec la certification SBTi de notre trajectoire 1,5 °C sur les trois scopes. Nous ancrons notre performance dans les standards scientifiques les plus exigeants avec cette nouvelle méthode bâtiminaire. Nous transformons ainsi le défi réglementaire en levier de création de valeur et de croissance mesurable. »



**Véronique Mercier,**  
directrice de la communication et des affaires publiques

« Deux ans après son lancement, nous poursuivons la consolidation de la nouvelle identité de marque d'Icade. Notre objectif : mettre en lumière la singularité d'Icade, tant dans notre positionnement, avec les ateliers stratégiques sur la ville de 2050, que dans notre façon de nous exprimer, notamment à travers de nombreuses publications destinées à éclairer le débat public, telles que le Baromètre des zones commerciales d'entrée de ville ou l'Atlas du logement. »



**Charles-Emmanuel Kühne,**  
directeur général d'Icade Promotion

« Nous traversons un moment qui nécessite une transformation profonde de notre secteur. Notre environnement change ; les attentes de nos partenaires, nos clients et de nos territoires évoluent. Dans ce contexte mouvant, l'enjeu n'est pas seulement de s'adapter, mais d'ouvrir la voie. C'est ce que nous avons fait tout au long de l'année, avec des résultats opérationnels très solides, une posture résolument orientée client et un grand plan de formation pour l'ensemble de nos développeurs. C'est ce que nous continuerons de faire en 2026 et au-delà avec l'engagement de nombreux projets démonstrateurs de la ville de 2050 tout en accompagnant le développement des compétences. »



**Alexis de Nervaux,**  
directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale

« L'année 2025 a été marquée par la réorganisation de la direction, avec pour objectif d'être plus proche des métiers, de façon à proposer des solutions efficaces, innovantes et aux coûts maîtrisés. Nous avons également élaboré une feuille de route spécifique Données et Intelligence Artificielle, avec l'identification de nombreux cas d'usages et le déploiement d'une solution d'IA bureautique pour l'ensemble des collaborateurs. C'est un domaine prioritaire pour notre direction. Notre ambition est d'être parmi les pionniers de notre secteur d'activité. »



**Jérôme Lucchini,**  
secrétaire général d'Icade

« Les équipes du secrétariat général ont été particulièrement mises à contribution pour les opérations majeures réalisées en 2025. Nous avons également souhaité nous ouvrir aux possibilités offertes par l'IA dans nos métiers, avec pour objectif d'améliorer encore davantage notre efficacité opérationnelle, au service des projets et des opérations portées par Icade. »



**Bruno Valentin,**  
directeur financier

« Au cours de l'exercice 2025, Icade a su maintenir une performance opérationnelle robuste dans un environnement de marché contraint. Le Groupe a engagé un programme de cessions d'actifs pour environ 850 millions d'euros, réalisés ou sous promesse, et notre structure bilanciale est solide. Nous poursuivons notre transformation avec rigueur opérationnelle et discipline financière, avec pour objectif que 2026 marque le point bas des activités stratégiques d'Icade »

## Les quatre comités du Comex

### Comité des risques, taux, trésorerie et financements

Suit l'exposition et l'encadrement aux risques de liquidité, de contrepartie et de taux et pilote la politique de financement d'Icade.

### Comité d'engagement

Examine et donne son avis sur tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales.

### Comité éthique et conformité

Présente les dispositifs LCB-FT, anticorruption et éthique des données personnelles, échange sur les évolutions juridiques et leurs incidences, informe sur les résultats de contrôle et d'audit sur l'activité et permet un retour d'expérience sur l'évolution des dispositifs.

### Comité des risques

Suit les risques majeurs auxquels Icade est exposée et s'assure de l'existence et de la cohérence des plans d'actions visant à protéger l'entreprise. Il est composé de l'ensemble des membres du comité exécutif.

# RISQUES ÉMERGENTS : comprendre les mutations, renforcer la résilience

Face à un environnement en profonde mutation, marqué par la montée des risques géopolitiques, macroéconomiques, climatiques, technologiques et réglementaires, l'icade reste particulièrement attentive aux signaux émergents susceptibles d'impacter son modèle. Éclairages avec Yann Tampéreau, chef économiste de la Caisse des Dépôts et responsable des études économiques et financières, et Christian de Kerangal, directeur général de l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF).



— Yann Tampéreau —  
chef économiste de la Caisse des Dépôts et responsable des études économiques et financières

## « DES TENSIONS AU NIVEAU INTERNATIONAL ET DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS PLUS AIGUS »

« Les risques macroéconomiques et financiers sont nombreux en 2026. Le nouveau contexte géopolitique se caractérise par un recul de la coopération internationale : la fragmentation dessine des tensions persistantes qui pourraient affecter la croissance mondiale, via le canal de la confiance et via des perturbations des chaînes d'approvisionnement de matériaux et de matières premières critiques. Le commerce mondial se redessine et met en risque les chaînes de valeur.

Les économies doivent, de plus, affronter des risques extra-financiers de plus en plus aigus : par exemple, les phénomènes météorologiques extrêmes, qui se multiplient en raison du dérèglement climatique, et le cyber-risque, qui s'accroît en parallèle à une situation géopolitique dégradée.

La sphère financière pourrait être fragilisée par cette toile de fond macroéconomique fragile et incertaine, et par trois autres points sensibles : la capacité des États à se financer sans trop renchérir leur coût d'emprunt alors que l'offre de monnaie « banque centrale » se réduit, la capacité de la banque centrale américaine, la Fed, à conduire une politique monétaire encore indépendante, gage de stabilité, et la capacité de l'IA d'aboutir sur un modèle d'affaires rentable qui ne décevra pas les espérances de rendements incorporés dans les cours boursiers. »



— Christian de Kerangal —  
directeur général de l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF)

## « LA MUTATION PROFONDE DU SECTEUR DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE NE SE FERA PAS SANS UN CHANGEMENT DE CULTURE » <sup>(1)</sup>

« La promotion immobilière en France connaît depuis 2022 une crise profonde, liée à la hausse des taux d'intérêts et des coûts de construction, à l'intégration de normes exigeantes et à la fin du dispositif Pinel. Or deux lames de fond traversent désormais la fabrique urbaine : environnementale (décarbonation, réhabilitation, sobriété foncière) et sociétale (vieillesse de la population, solvabilité des ménages, nouveaux usages...).

Pour faire mieux avec moins, les leviers identifiés portent sur une maîtrise différente du foncier (nouveaux montages, dissociation terrain/bâti...), l'industrialisation (hors site), le développement de partenariats stratégiques avec les fournisseurs et un alignement des méthodes de production entre les différents acteurs de la ville via des démarches plus intégrées et plus transparentes.

Cette mutation profonde, marquée notamment par la montée en puissance de la transformation de l'existant, ne se fera pas sans un changement de culture, notamment en termes de prise en compte du temps long et de structuration capitaliste. Deux trajectoires émergent : un modèle promoteur-investisseur adossé à des fonds propres renforcés, ou un positionnement de prestataire spécialisé. La refonte du modèle suppose enfin un cadre politique stabilisé et une vision stratégique nationale de l'aménagement urbain. »

(1) Éléments issus du « Livre Blanc sur l'avenir de la promotion immobilière » élaboré pour la Société Générale par l'IEIF et Novamétrie - Mars 2025

## LES RÉPONSES D'ICADE FACE À CES RISQUES

### Changement climatique : adaptation et atténuation

Icade adapte son patrimoine et reconvertit les actifs existants (transformation de bureaux obsolètes en logements, requalification de zones commerciales d'entrées de villes en quartiers mixtes). Une démarche qui permet de répondre aux enjeux de sobriété foncière et aux besoins croissants de logements. Dans le même temps, Icade renforce ses engagements pour réduire ses émissions de carbone, conformément à une trajectoire à +1,5 °C.

### Intelligence artificielle : des opportunités pour améliorer l'efficacité opérationnelle et explorer de nouvelles classes d'actifs

Icade a fait le choix de déployer largement les outils bureautiques d'intelligence artificielle, avec pour objectif de former 100 % des collaborateurs. De premiers cas d'usages opérationnels sont également identifiés. Par ailleurs, Icade se tourne vers le développement et l'investissement dans les data centers pour valoriser son expertise et la localisation de ses fonciers.

### Conjoncture défavorable : résilience du portefeuille et diversification

Le groupe a réorienté son portefeuille, en se désengageant progressivement du secteur de la santé et en investissant dans des secteurs porteurs, tels que le résidentiel étudiant. Icade anticipe déjà les évolutions à très long terme, en intégrant la réversibilité de ses actifs dès leur conception, notamment pour faire face aux évolutions démographiques à venir.

### Incertitudes réglementaires : défendre un besoin de visibilité dans la durée

Icade s'engage pour une réglementation ambitieuse et stable, notamment concernant la sobriété foncière (à travers le maintien d'un dispositif « zéro artificialisation nette » exigeant), les réglementations environnementales (en soutenant la poursuite d'objectifs élevés pour les seuils à venir de la RE2020), l'accès au logement abordable ou la stabilité du bail commercial.

### Modèle économique : un acteur intégré, acteur de la ville sur le temps long

Face aux difficultés du secteur de l'immobilier ces dernières années, le modèle intégré d'Icade, à la fois promoteur et foncière, est un atout pour se différencier auprès des clients, partenaires et collectivités locales. Icade possède une vision long terme des territoires sur lesquels l'entreprise intervient, et peut mobiliser une large boîte à outils pour transformer les territoires. Enfin, Icade peut adopter une approche opportuniste en acquérant auprès d'autres acteurs des projets déjà dérisqués, qui représentent plus d'un quart des opérations en 2025.



— Séverine Floquet-Schmit —

directrice de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne

### MAÎTRISE DES RISQUES : UN DIALOGUE CONSTANT AVEC LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES POUR CAPTER LES SIGNAUX FAIBLES

Le dispositif de gestion des risques est pleinement articulé avec la stratégie du Groupe afin de garantir une cohérence entre objectifs de performance, gestion des risques et création de valeur durable.

« Maîtriser les risques est un travail collaboratif, dynamique et structuré, qui concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Le travail mené ces dernières années a permis de renforcer la résilience de l'entreprise et la continuité des processus essentiels. »

# RELEVER LES DÉFIS de la ville de 2050

Bâtir la ville de 2050, c'est mobiliser les énergies dès aujourd'hui. En 2025, Icade a rassemblé collaborateurs, experts et entrepreneurs autour d'une ambition commune : inventer les solutions de demain.

## Une série d'ateliers mobilisant managers et experts pour changer profondément nos façons de faire

**Transition climatique, vieillissement démographique, artificialisation des sols** : pour anticiper ces bouleversements, s'adapter et se transformer, Icade a lancé en 2025 une démarche interne rassemblant managers et experts de l'entreprise.

Cette démarche s'est déroulée en plusieurs étapes, avec une phase préalable d'embarquement du Comex et du top management, un travail collectif de *design thinking* et des ateliers de construction des nouvelles offres, qui ont ensuite été présentées à l'ensemble des collaborateurs.

Animés par Sonia Lavadinho, anthropologue urbaine, Maud Caubet, architecte, et Madeleine Masse (ci-contre), architecte-urbaniste, les ateliers étaient destinés à rendre concrète la réflexion autour de la ville de 2050. Ils ont mobilisé plus de 60 collaborateurs autour d'un objectif : innover.

**Quatre grandes thématiques ont structuré la réflexion :**

- le vivant ;
- la démographie ;
- l'artificialisation ;
- le cycle de vie du bâtiment.

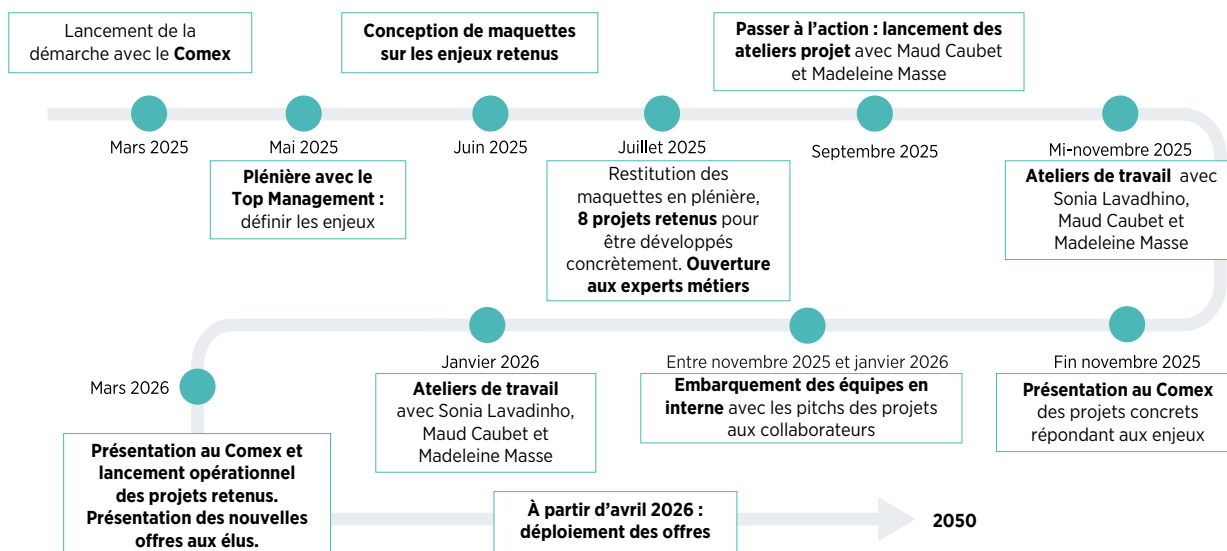
**Huit ateliers les ont approfondies en explorant :**

- le rôle de l'immeuble amiral, ou immeuble-refuge ;
- les moyens à disposition pour habiter avec les éléments, et non *contre* eux ;
- les immeubles intergénérationnels ;
- le nomadisme et la transhumance ;
- la renaturation des infrastructures ;
- la péréquation verte ;
- l'immeuble toupie - dont l'occupation est beaucoup plus souple ;
- les méthodes pour permettre au bâti de passer le siècle.



**À la clé :** des solutions concrètes pour chacune de ces thématiques et la transformation en profondeur des façons de faire et de penser la ville, à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble.

## ATELIERS « VILLES DE 2050 » : une démarche portée par l'ensemble de l'entreprise



## « Villes de 2050, le temps de l'action » : un événement externe pour identifier les solutions et les partager largement

Transformer nos villes pour anticiper 2050, tel était le thème de l'événement organisé le 9 septembre 2025 par Icade. Au cœur des échanges, la ville *tech*, la ville relationnelle, le rôle des acteurs publics et privés, le logement social, la décarbonation, les nouveaux récits urbains, ainsi que la transformation des territoires et les entrées de ville. Des solutions existent, des

expériences sont menées sur les territoires, à l'échelle des quartiers ou des bâtiments, et sur d'autres continents. Et si ces enjeux complexes sont universels, les réponses doivent être adaptées aux spécificités de chaque territoire. Cela passe par le dialogue et la collaboration entre l'ensemble des acteurs de la ville, engagés dans l'intérêt de ceux qui y vivent.



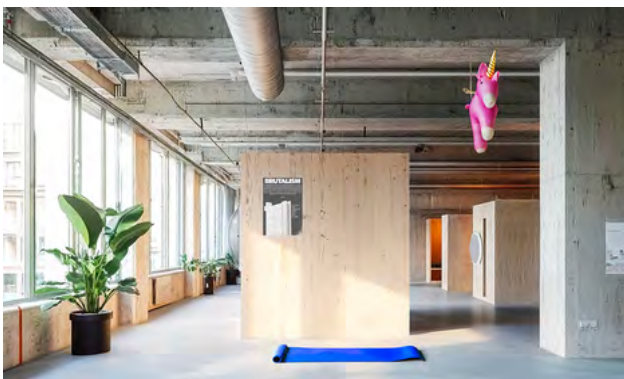
Emmanuelle Cosse, François Decoster, Quentin Brière, Stéphane Troussel, Amel Gacquerre, François de Mazières.

## Innovation et ville de 2050 : passer des idées aux actions

**La transformation d'Icade passe aussi par l'innovation et l'intégration de nouvelles startups au sein d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade. En 2025, les équipes ont concentré leurs efforts sur le lancement de nouveaux projets autour des deux axes stratégiques suivants.**

**Transformation du parc immobilier :** l'émergence de nouveaux opérateurs immobiliers aux côtés d'Icade permet de transformer le parc immobilier existant, de créer de la mixité d'usage à l'échelle du bâti et de redonner de la valeur à des actifs longtemps pensés en mono-usage. Avec l'intégration de la start-up Alohomora, Icade souhaite apporter des solutions concrètes de transformation de bureaux vacants en habitats partagés et abordables pour étudiants. Une résidence pilote sera réalisée d'ici à la fin de 2026 sur un actif d'Icade. Ce projet complète le start-up studio d'Icade sur le sujet des nouveaux opérateurs, aux côtés de Domani, aujourd'hui référence de l'habitat partagé pour seniors.

**Transformation digitale :** l'innovation participe aussi à la transformation digitale de l'entreprise avec la mise en œuvre, avec la Direction de l'Informatique et des Solutions Numériques, d'une task force IA métiers. À titre d'exemple, afin de mettre l'IA au cœur de la conception immobilière, Urban Odyssey accompagne Korix, une start-up dédiée à l'ingénierie de construction. Déjà très convaincante côté entreprises, elle doit désormais devenir une référence côté maîtrise d'ouvrage. Enfin, en 2025, la start-up Lokimo a été déployée dans les métiers de la promotion ; une expérimentation est en cours avec la start-up BulQ (IA de chiffrage de projets).



# BÂTIR LA VILLE DE 2050, partout en France

Sur l'ensemble du territoire, Icade donne vie à la ville de demain. Découvrez en images les opérations qui façonnent le visage de la ville de 2050.



## Edenn, à Nanterre (92)

Situé sur l'axe Paris-La Défense-Nanterre, au pied de la gare RER E Nanterre-La Folie, Edenn est entièrement occupé par Schneider Electric, qui en a fait son nouveau siège social. Immeuble de 30 000 m<sup>2</sup> en structure bois-béton-métal, ponctué de balcons et de terrasses végétalisées, Edenn est un bâtiment exemplaire en matière d'efficacité énergétique. Il regroupe des bureaux, des services de haut niveau et des commerces en pied d'immeuble.





### **Eqho, à Paris-La Défense (92)**

Entièrement occupée grâce au renouvellement du bail de KPMG (41 000 m<sup>2</sup>) et à la signature d'un nouveau bail avec la Préfecture des Hauts-de-Seine, la tour Eqho offre à ses locataires un très beau cadre de travail et des services premium : une conciergerie, un auditorium de 330 places, un espace forme de 1 300 m<sup>2</sup>, deux parvis aménagés et végétalisés, un jardin, etc. Situé au pied d'un hub de transport unique en Île-de-France, Eqho bénéficie d'une localisation idéale.

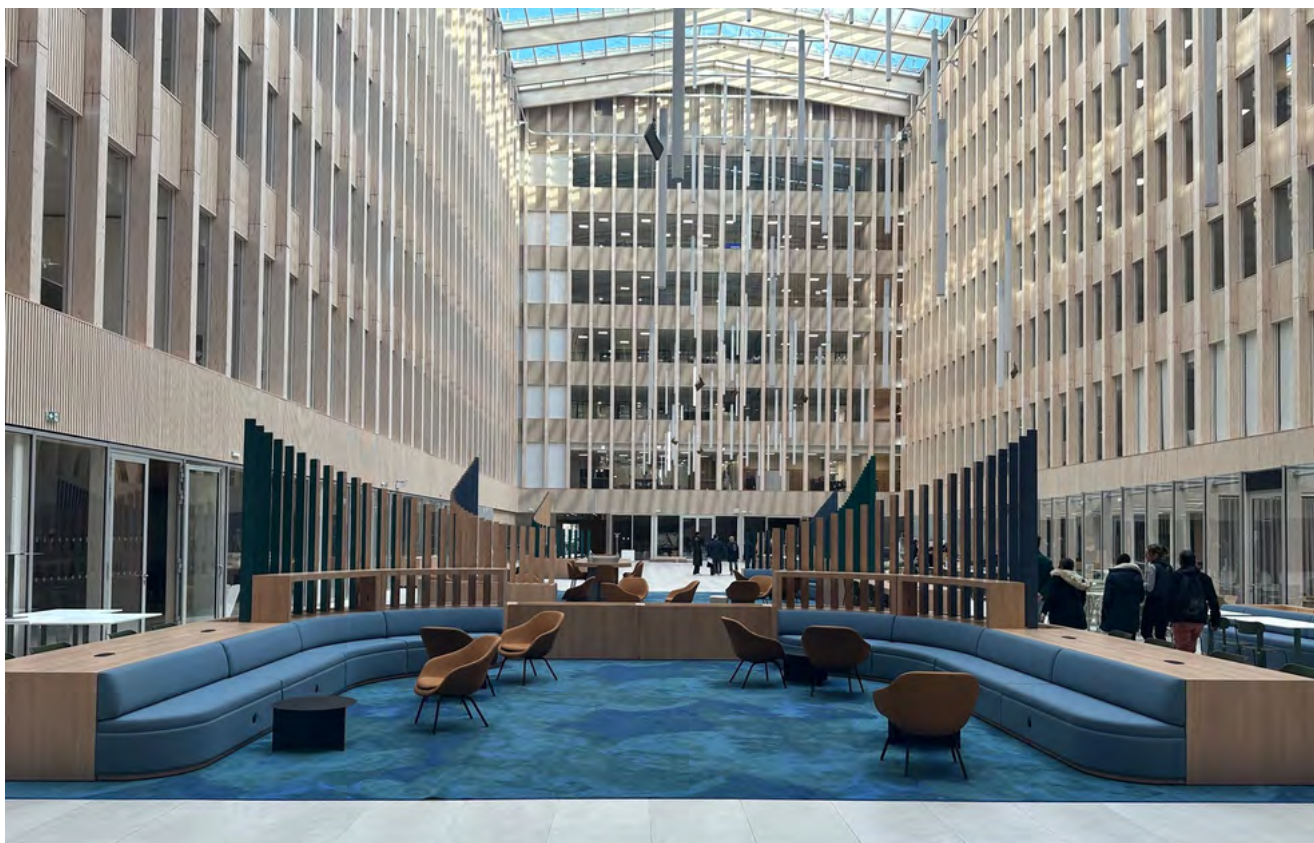




### **La forêt urbaine, quartier des Portes de Paris, à Saint-Denis et Aubervilliers (93)**

Icade a développé depuis sept ans une forêt urbaine de 1,5 hectare qui s'inscrit dans un projet plus vaste de renaturation du quartier. Cette forêt est accessible à la fois aux collaborateurs des entreprises du quartier et aux riverains des communes alentours. En avril 2025, la forêt a été labellisée bas carbone au titre de la méthode « Ville arborée ». Il s'agit du premier projet « Ville arborée » labellisé en Île-de-France et du premier projet porté par un acteur privé en France. La Société Forestière, filiale de la Caisse des Dépôts, a accompagné Icade pour obtenir cette labellisation.





### **Pulse, Parc Icade des Portes de Paris, à Saint-Denis (93)**

L'immeuble de bureaux et de services Pulse, d'une surface de 28 860 m<sup>2</sup>, est occupé dans son intégralité depuis la fin de 2025 par les services centraux du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis. Référence en matière de performance environnementale, tant durant sa conception que son exploitation, Pulse se compose d'une structure mixte bois-béton. Des matériaux biosourcés et des éléments issus du réemploi ont été utilisés durant sa construction. Pulse est l'ancien siège du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.



### **Time, Parc Icade des Portes de Paris, à Saint-Denis (93)**

Au pied de la station de métro Front Populaire, à Saint-Denis, Icade fait évoluer son parc d'affaires avec un projet résidentiel de 106 logements, dont 32 logements en bail réel solidaire (BRS), et comprenant un commerce et un centre de santé municipal au rez-de-chaussée. Conçu comme un démonstrateur de la ville de 2050, l'ensemble associe structure bois, béton bas carbone et, pour les locaux à vélo, façades en terre crue. Il intègre également une démarche ambitieuse de réemploi. Time illustre la force d'Icade, propriétaire de fonciers attractifs et capable de les transformer pour répondre aux besoins du territoire.



### **Les Ateliers Vaugirard, Chapitres I et II, à Paris 15<sup>e</sup>**

Livrées en juillet 2025, les opérations « Les Ateliers Vaugirard », développées avec Emerige sur d'anciens terrains de la RATP dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris, illustrent le renouveau urbain du quartier. Le Chapitre I, signé par l'architecte Ibos Vitart pour le compte de JP Morgan Chase, comprend 34 logements, tandis que le Chapitre II – conçu par Hamonic+Masson & Associés – comprend 97 logements le long de la rue Théodore-Deck. Ils bénéficient tous d'un espace planté et sont destinés à des particuliers.



### **Quartier d'Orgemont, à Epinay-sur-Seine (93)**

Sur près de 80 hectares, le quartier d'Orgemont a entamé une importante période de rénovation, portée par l'État via l'ANRU, Icade, CDC Habitat Île-de-France, la Région Île-de-France, l'Établissement Public Territorial Plaine Commune, Plaine Commune Développement et la Ville d'Epinay-sur-Seine. À l'horizon de 2040, 1 300 nouveaux logements pour tous seront construits par Icade Promotion : 70 % de logements en accession, 20 % de logements locatifs sociaux (LLS) et 10 % de logements locatifs intermédiaires (LLI).

## Ilot Lafayette, à Lyon (69)

Au cœur de Lyon, l'Ilot Lafayette est une opération en cours comprenant le bâtiment Seed, réhabilité en bureaux, le bâtiment Bloom, un immeuble neuf de bureaux et de services, et la tour 6° Art Lafayette, une ancienne tour de bureaux réhabilitée et transformée en logements. L'Ilot Lafayette utilise des matériaux biosourcés, notamment le bois, et mobilise la filière hors site avec la préfabrication de nombreux éléments.





### Viaterra, à Lyon (69)

Icade a posé la première pierre de Viaterra, un projet emblématique qui conjugue exigences de construction bas carbone et nouvelles attentes du bureau de demain. Conçu avec des matériaux biosourcés, Viaterra s'inscrit dans une démarche environnementale ambitieuse, tout en offrant une grande flexibilité d'usages et une excellente accessibilité. Imaginé par Maud Caubet Architecture (Paris) et Supermixx, architectes et urbanistes (Lyon), l'immeuble affirme une innovation forte avec l'intégration d'isolants biosourcés et, surtout, d'une façade en pisé préfabriqué inédite en Europe. Une première à cette échelle, rendue possible grâce au savoir-faire de Terrio, start-up issue d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade. Le projet Viaterra a été acquis en VEFA par le groupe Filhet-Allard, confirmant l'attractivité de cette réalisation innovante et à l'impact environnemental réduit.



### Ancienne caserne Colaud, à Briançon (05)

L'ancienne caserne Colaud, immeuble emblématique du patrimoine briançonnais, a été réhabilitée et reconvertie en un hôtel quatre étoiles ouvert début décembre 2025. L'hôtel est exploité par le groupe Noemys sous la marque Garrigae ; le Crédit Agricole et la Banque des Territoires sont les principaux investisseurs. L'hôtel comprend 83 chambres de standing dont 16 suites, un espace restauration et un spa. Cette opération d'envergure redonne vie à un lieu chargé d'histoire et s'inscrit dans le dynamisme du territoire briançonnais.



### **La Plateforme, à Marseille (13)**

D'une surface de 25 000 m<sup>2</sup>, la Plateforme, un campus en plein cœur de Marseille, comprend une école du numérique et des nouvelles technologies, des espaces culturels, une résidence étudiante, des restaurants, une cinémathèque. Issu de la réhabilitation d'une friche industrielle, il a été conçu pour être exemplaire en matière d'impact économique, social, urbain et environnemental, avec une démarche de réemploi et de transformation de l'existant.



### Résidence Tivoli, à Bordeaux (33)

Changement d'usage pour cet immeuble de bureaux des années 1980 transformé aujourd'hui en 25 logements. La façade a été réhabilitée par l'intégration de matériaux innovants tels que des panneaux en fibre-ciment Equitone. Avec un système d'isolation par l'extérieur, la densité de ce matériau augmente l'inertie et l'isolation acoustique du bâtiment. Tivoli est lauréat 2025 du Prix international de la transformation de bureaux en logements, organisé par The Foundation by PCE et la Maison de l'architecture Île-de-France.



### Écoquartier du Plessis-Botanique, à la Riche (37)

Icade Promotion est aménageur de la ZAC du Plessis-Botanique à La Riche (37) dans le cadre d'une concession d'aménagement avec Tours Métropole Val de Loire. Située le long du Jardin Botanique, à la limite communale avec Tours, la ZAC du Plessis-Botanique occupe une surface de 15,6 hectares et s'étend sur trois secteurs, à la fois maraîchers et pavillonnaires. Cette opération d'aménagement accueillera plus de mille nouveaux logements directement desservis par la deuxième ligne de tramway de l'agglomération tourangelle dont les travaux débiteront à la mi-2026.



### Hoya, à Dunkerque (59)

À Dunkerque, Icade et le Groupe Duval construisent la résidence Hoya, près de la plage de Malo-les-Bains et du centre-ville de Dunkerque. Elle comptera, à sa livraison à la fin de 2027, 129 logements pour tous répartis sur trois immeubles. L'ensemble immobilier est raccordé au réseau de chaleur urbain et est constitué de béton bas carbone et matériaux biosourcés pour réduire son empreinte environnementale.





### **Ozalée, à Trois-Rivières (971)**

Nichée sur la côte sud de Basse-Terre, Ozalée est une résidence de grand standing qui surplombe Trois-Rivières et offre une vue imprenable sur l'archipel des Saintes. Les 55 appartements de prestige, du studio au 4 pièces, sont tous avec vue mer. Les balcons et les terrasses sont ouverts sur la nature et la piscine de la résidence. Les futurs résidents pourront bénéficier d'une plage de sable noir à quelques minutes et de commerces, centres médicaux, activités sportives et restaurants dans un rayon de 3 kilomètres.

# LA PAROLE AUX ÉLUS, À NOS CLIENTS ET À NOS PARTENAIRES

La transformation urbaine se construit dans le dialogue et la collaboration. **Clients, élus et partenaires témoignent ici de leur expérience avec Icade** : notre capacité à anticiper leurs besoins, à répondre aux enjeux spécifiques de chaque territoire et à co-construire des solutions innovantes.



## STÉPHANE TROUSSEL, PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS, LOCATAIRE DES IMMEUBLES PULSE ET JUMP DEPUIS NOVEMBRE 2025

« En un an, grâce à l'accompagnement d'Icade et de ses équipes, le Département de la Seine-Saint-Denis aura réussi la prouesse de regrouper 2 700 agentes et agents de ses services centraux au sein de Pulse et de Jump. Cet emménagement marque le début d'une nouvelle page de l'histoire du Département.

Nous accélérons ainsi la modernisation de l'administration départementale avec pour objectif l'amélioration de la qualité de vie au travail des agentes et des agents et l'ambition d'un meilleur service public rendu aux habitantes et habitants du territoire notamment grâce à l'ouverture de la nouvelle Maison de l'autonomie et des aidant•es et la Maison de l'enfance. »



## GÉRARD TOUATI, DIRECTEUR IMMOBILIER, SOPRA STERIA

« Sopra Steria a choisi de s'installer dans le Parc Icade Paris Orly-Rungis, à Rungis. Notre souhait était en effet de trouver un nouveau site dans le sud de Paris pour l'une de nos filiales. Le choix s'est porté sur l'immeuble Quito pour sa localisation, les services sur le parc, son accessibilité, ainsi que pour son adaptation à notre cahier des charges complexe avec des surfaces tertiaires, des espaces labo et des locaux d'activité. La qualité de notre relation avec Icade a constitué un atout majeur dans cette prise de décision. Nous avons déjà signé avec Icade, en 2024, un bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) pour la construction à Toulouse-Blagnac d'un campus de 24 000 m<sup>2</sup> qui constituera, en surface, notre plus grand site en France. La relation entre nos deux groupes est déterminante dans la réussite de ce projet. »



**MATHILDE ET ARMAND,  
NOUVEAUX PROPRIÉTAIRES  
D'UN APPARTEMENT ICADE  
- RÉSIDENCE « LES JARDINS  
DE THÉIA » À LA RICHE (37)**

« Nous avons emménagé récemment dans notre appartement et sommes vraiment très contents de notre acquisition. La résidence, située au sein d'un écoquartier, est très belle et l'appartement est fonctionnel. Côté relations avec Icade, les équipes ont su répondre rapidement et efficacement à nos demandes. »



**EVE FAUCHER, DIRECTRICE DE L'IMMOBILIER,  
KPMG**

« L'emplacement stratégique de la tour Eqho, au cœur du premier quartier d'affaires européen et à proximité immédiate du hub de transports, en fait un lieu accessible à la fois pour nos clients et nos équipes. Les services partagés à la tour - l'espace forme, une conciergerie, un auditorium, quatre espaces de restauration et des facilités de mobilité douce - sont autant d'atouts qui contribuent au bien-être et à la performance de nos collaborateurs. »

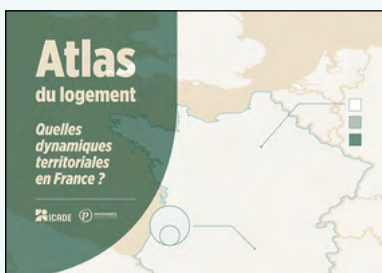


**ANNE-SOPHIE GRAVE, PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE DE CDC HABITAT  
(JUSQU'EN MARS 2026)**

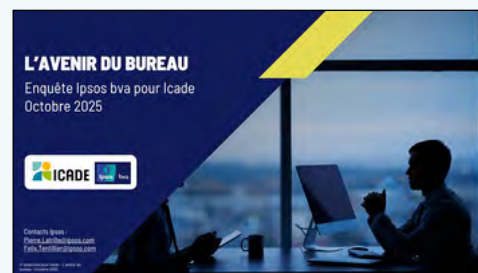
« Filiales du Groupe Caisse des Dépôts, CDC Habitat et Icade partagent une même ambition : proposer une offre de logements de qualité, adaptés aux parcours de vie et aux besoins des territoires. L'arrivée des habitants du Village des Athlètes a marqué en 2025 l'aboutissement de plusieurs années de travail exemplaire pour les équipes de CDC Habitat, d'Icade et de la Caisse des Dépôts. Ce nouveau quartier illustre ce que nous accomplissons collectivement lorsque nous mettons en commun nos expertises et notre sens de l'intérêt général : des projets innovants, exigeants et durables pensés pour les habitants. Il constituera une source d'inspiration majeure pour les futurs projets que nous porterons ensemble. »

# VILLE DE 2050 : des publications pour partager la vision d'Icade et outiller les décideurs

Pour bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050, il est nécessaire de connaître les grandes dynamiques à l'œuvre, d'identifier les signaux faibles et d'objectiver les ressentis. C'est ce que nous avons fait en 2025 à travers de nombreuses publications tout au long de l'année. L'objectif ? **Partager une vision, ouvrir le débat et contribuer à transformer des idées en actions**, pour outiller les décideurs publics et privés et accélérer la mise en œuvre concrète des projets.



► **ATLAS DU LOGEMENT** – Réalisé avec Olivier Portier, cet atlas propose une multitude de cartes, avec des données à l'échelle intercommunale, pour comprendre les ressorts de la crise du logement et identifier les leviers potentiellement actionnables pour en sortir.



► **« L'AVENIR DU BUREAU »**, enquête Ipsos-BVA pour Icade – Cette étude dévoile les perceptions et attentes des Français vis-à-vis des espaces de travail, avec un enseignement fort : l'existence d'un « droit au bureau », pour plus de trois quarts des Français.

► **BLOG « LIGNES DE VILLE »** – Une plateforme dédiée à l'exploration des mutations urbaines, qui donne la parole aux experts et nourrit le débat sur les villes de demain. Un espace pour réfléchir, échanger, mais aussi pour découvrir des faits étonnants sur la fabrique de la ville.



## Les zones commerciales d'entrée de ville

Parfois montrées du doigt, les 3 838 zones commerciales d'entrée de ville représentent pourtant 80 000 hectares et un potentiel foncier capable d'accueillir jusqu'à 1,6 million de logements, et 10 000 hectares renaturés. Icade met en lumière ces territoires stratégiques à travers des publications riches et variées.



### BAROMÈTRE DES ENTRÉES DE VILLE

Développé avec la SCET, cet outil évalue le potentiel de transformation de ces zones et mesure l'opinion des principaux décideurs locaux (élus, collectivités, commerçants, etc.).



### « LES FRANÇAIS ET L'IMPLANTATION DE LOGEMENTS DANS LES ENTRÉES DE VILLE COMMERCIALES »

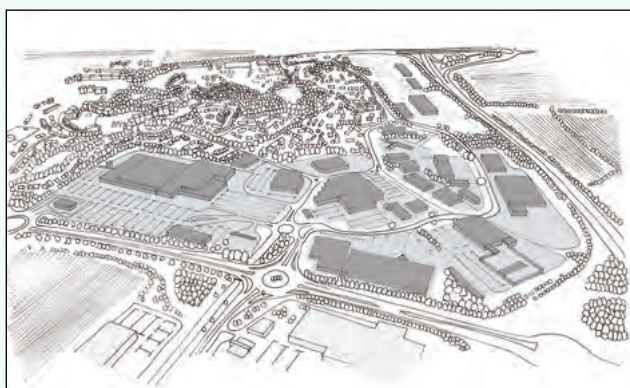
enquête Ipsos-BVA pour Icade - Cette étude explore les usages quotidiens de ces espaces et les aspirations des Français quant à leur devenir. Un enjeu majeur pour deux tiers des Français, qui sont également un quart à se projeter dans un logement dans ces zones (et 37 % des plus jeunes) !

### SIMULATEUR D'ENTRÉES DE VILLE EN LIGNE

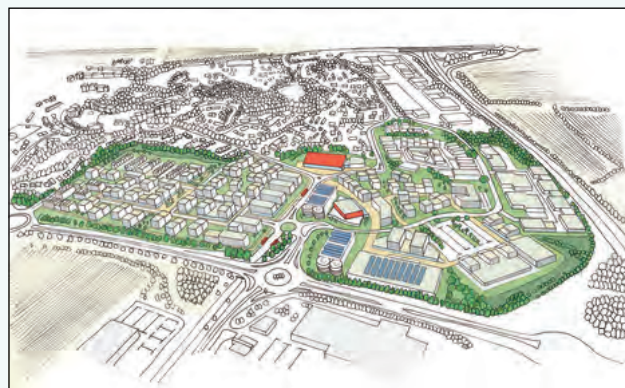
Un jeu interactif ouvert à tous pour découvrir les possibilités de transformation des entrées de ville : construction de logements, renaturation, réaménagement des espaces commerciaux, intégration de services de proximité, etc. Un simulateur accessible en ligne au lien suivant : [entree-de-ville.icafe.fr](https://entree-de-ville.icafe.fr)



## Illustrations des sites d'entrée de ville de plus de 15 hectares (34 % des sites en France métropolitaine)



Avant transformation



Après transformation



Retrouvez toutes nos ressources sur notre site, à l'onglet Publications : <https://www.icafe.fr/newsroom/publications>



## CRÉDITS-PHOTOS :

Couverture : La plateforme à Marseille ©BEC Construction ©Les Drones Lyonnais — Sommaire : ©Ooshot-XA Pons — Page 2 : ©JB Guiton — Page 8 : Pont de Flandre ©Maxime Huriez / Pulse ©Ooshot — Page 9 : EQHO ©Laurent Kronental / Quito ©Romain Ruiz — Page 10 : Cession santé Italie ©Icade / Cession Le Mauvin ©Maxime Huriez / Immeuble Marignan ©L'autre Image — Page 11 : Edenn ©F. Badaire / Audessa ©Ringuet Photographie — Page 12 : Time ©Maison Edouard François / Entrées de ville ©Sud Architectes — Page 13 : EFREI ©S. Lévy / Résidences pour étudiants ©Ooshot — Page 14 : Le parc à Toulouse ©Frédéric Lancelot / Villa Storia ©MAES Architectes & Urbanistes — Page 15 : Le village des athlètes ©Shootin Photo / Bois d'Arnette ©Icade — Page 16 : Roquebrune-Cap-Martin ©Sophie Delhay Architecte, PPX Architectes, Agence Fresh Architectures / Valbonne ©Agence d'architecture FévrierCarré et le paysagiste agenceTer — Page 17 : ©Icade — Pages 24 et 25 : ©JB Guiton ©S. Barthélémy ©REA\_JNGU — Pages 26 et 27 : ©JB Guiton — Page 28 : ©Jean Nicholas Guillo/REA — Page 29 : ©Icade — Page 30 : ©Icade — Page 31 : Événement « Villes de 2050 le temps de l'action » ©Capitalcom — Page 32 : Edenn ©F. Badaire — Page 33 : Eqho ©Laurent Kronental ©Maxime Huriez — Page 34 : La forêt urbaine ©Ooshot — Page 35 : Pulse ©Bcdf Studio / Time ©Maison Edouard François — Page 36 : Les Ateliers Vaugirard ©Ooshot-XA Pons — Page 37 : Quartier d'Orgemont ©Exbrayat Enrico Architectes, Ingécity Paysage (NM3b) — Page 38 : Ilot Lafayette ©Agence Vergély Architectes et Archigroup — Page 39 : Viatera ©Maud Caubet Architectes @Supermixx / Ancienne caserne Colaud ©Groupe Noemys-Hôtel Garrigae — Page 40 : La plateforme à Marseille ©BEC Construction ©Les Drones Lyonnais — Page 41 : Tivoli ©Ooshot / Eco-quartier du Plessis-Botanique ©Ooshot — Page 42 : Hoya ©Ory Architecture — Page 43 : Ozalee ©Lobster Prod. — Page 44 : S. Troussel ©Département de la Seine-Saint-Denis-Nicolas Moulard / G. Touati ©JDavid — Page 45 : Les jardins de Théia ©Ooshot / EQHO ©S. Andersen / AS Grave ©M. Angelsen — Page 47 : Illustrations des entrées de ville ©Sud Architectes.



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



Tour Hyfive  
1 avenue du Général de Gaulle  
92800 Puteaux, France  
+33 (0)1 41 57 70 00

POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE  
CONSULTEZ LE SITE INSTITUTIONNEL D'ICADE :

WWW.ICADE.FR

