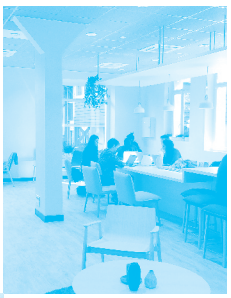
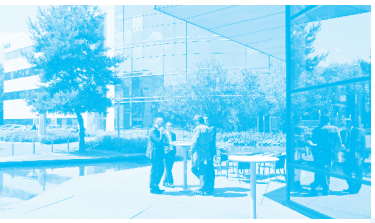
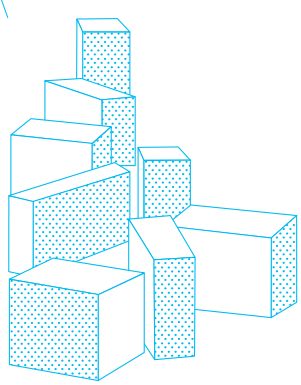


RAPPORT RSE 2015

Extrait du Document de référence

# NOUS DONNONS VIE À LA VILLE INTELLIGENTE ET DURABLE





nous donnons vie à la ville

ICADE

# RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE


**MESSAGE DE LA DIRECTION** 2

**1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SES ACTIVITÉS** 3
1.1. Chiffres clés et activité d'Icade 3
1.2. Actionnariat 4
1.3. Feuille de route stratégique 2016-2019 4
1.4. La RSE, une composante essentielle de l'ADN d'Icade 5

**2. LES ENJEUX ET LES PARTIES PRENANTES D'ICADE** 6
2.1. Une démarche à l'écoute des parties prenantes 6
2.2. Gérer les risques et saisir les opportunités liées au développement durable 8
2.3. Une démarche structurée autour des enjeux prioritaires 9

**3. ORGANISATION ET OBJECTIFS** 10
3.1. Icade, un acteur engagé dans la RSE aux côtés de la Caisse des Dépôts 10
3.2. Gouvernance et management de la RSE 10
3.3. Engagements RSE 2016-2020 : des ambitions élevées 11
3.4. Évaluation externe de la performance extra-financière d'Icade 13

**4. PERFORMANCE RSE ET RÉALISATIONS** 14
4.1. Transition énergétique et préservation des ressources 16
4.2. Intégration territoriale et relations durables avec les clients 32
4.3. Politique sociale et engagement des salariés 40

**5. TABLEAUX DE SYNTHÈSE** 47
5.1. Tableaux récapitulatifs des indicateurs RSE 47
5.2. Tableau des indicateurs soumis aux tests de détail par l'Organisme Tiers Indépendant 52
5.3. Tables de correspondance 53
5.4. Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 59

# MESSAGE DE LA DIRECTION

## Message d'André Martinez, Président du conseil d'administration

Il est de la responsabilité d'Icade, en tant que leader et compte tenu de l'importance de son empreinte économique, de faire évoluer les pratiques de son secteur. La responsabilité sociétale d'entreprise est donc au cœur de notre stratégie. Le développement durable, le recentrage sur nos clients et sur les populations qui vivent et travaillent dans nos immeubles sont différents aspects d'un même mouvement de transformation reposant sur l'innovation, notamment digitale. Chez les maires et les élus des collectivités locales comme chez les particuliers, nous percevons une attente claire pour un habitat plus performant d'un point de vue environnemental, des moyens de transport plus fluides, une mobilité et une accessibilité accrues. Les demandes des entreprises évoluent également, vers plus de modularité et de flexibilité. C'est l'innovation qui nous permettra de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Car le monde change, et il change vite. Demain, le leader de l'immobilier pourrait être un *pure player digital,* dont l'application référencerait des bureaux disponibles pour une heure, une journée, une semaine, quelques mois ou quelques années…

## Message d'Olivier Wigniolle, Directeur général

Dans le domaine du développement durable, être une filiale de la Caisse des Dépôts est un vrai plus pour Icade : la Caisse des Dépôts est extrêmement ambitieuse en termes de RSE ; il en est donc naturellement de même pour Icade qui a toujours été pionnière et exemplaire dans ce domaine. Nos objectifs s'appuient sur une gouvernance très collaborative, dont les deux piliers sont une forte implication des collaborateurs, et le comité d'orientation stratégique RSE. Nos collaborateurs sont les premiers acteurs de la démarche RSE, et nous appliquons à nous-mêmes les solutions que nous proposons à nos clients, notamment ce qui a trait à la qualité de vie au travail. Les entreprises sont en effet en attente de services toujours plus développés pour leurs collaborateurs ; le besoin de collaboratif, de « bien-être » nous conduit à revoir notre offre de produits et de services. Par ailleurs, Icade est une entreprise ancrée dans les territoires, et nous mettons en œuvre de nombreuses actions visant à promouvoir l'insertion, la mixité fonctionnelle, sociale, intergénérationnelle. Parmi les tendances nouvelles, animer des communautés de locataires devient essentiel : l'échange et l'interaction entre les occupants de nos bureaux et parcs d'affaires permet de faire de l'immobilier d'entreprise une composante de valeur ajoutée pour nos locataires. Enfin, avant, pendant et après la COP21, nous sommes plus que jamais, aux côtés de la Caisse des Dépôts, engagés dans la transition énergétique, avec des objectifs chiffrés ambitieux sur l'énergie, le carbone, l'eau, les déchets et la biodiversité. Notre démarche d'innovation et nos engagements RSE précisent notre ambition et définissent les méthodes qui nous permettront de relever ces défis environnementaux et de répondre aux attentes de nos parties prenantes.

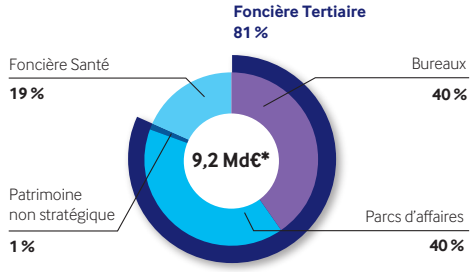
# 1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SES ACTIVITÉS

## 1.1. Chiffres clés et activité d'Icade

- **Chiffre d'affaires 2015 : 1 440 millions d'euros** (1 718 millions d'euros en 2014).
- **Cash-flow net courant 2015 : 300 millions d'euros** (318 millions d'euros en 2014).
- **Effectifs 2015 : 1 475 collaborateurs** (1 529 en 2014).

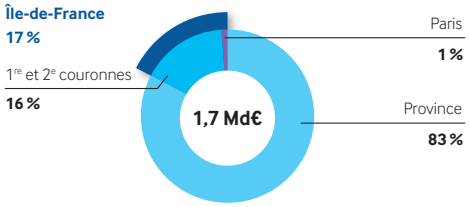
### 1.1.1. Pôle Foncière

RÉPARTITION DU PATRIMOINE ***(en %)***




* *En quote-part de détention Icade Santé*

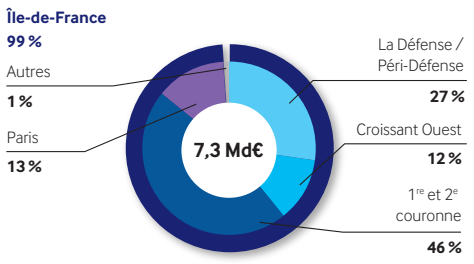
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE SANTÉ ***(en %)***




#### Pôle Foncière Tertiaire

- Acteur majeur de bureaux et parcs tertiaires en Europe.
- Revenus locatifs au 31/12/2015 : 387,5 millions d'euros.
- Résultat net récurrent EPRA au 31/12/2015 : 200 millions d'euros.
- Effectifs au 31/12/2015 : 400 salariés (y compris fonctions support Groupe).

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



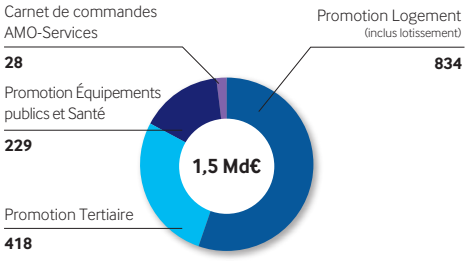

#### Pôle Foncière Santé

- 1re Foncière Santé en France.
- Revenus locatifs au 31/12/2015 : 169,5 millions d'euros.
- Résultat net récurrent EPRA au 31/12/2015 : 73 millions d'euros.
- Effectifs au 31/12/2015 : 14 collaborateurs (hors fonctions support).

### 1.1.2. Pôle Promotion

- Chiffre d'affaires IFRS au 31/12/2015 : 885 millions d'euros.
- Cash-flow net courant au 31/12/2015 : 20,3 millions d'euros.
- 21 implantations locales en France.
- Effectifs au 31/12/2015 : 687 collaborateurs.

BACKLOG DU PÔLE PROMOTION PAR ACTIVITÉ ***(en millions d'euros)***

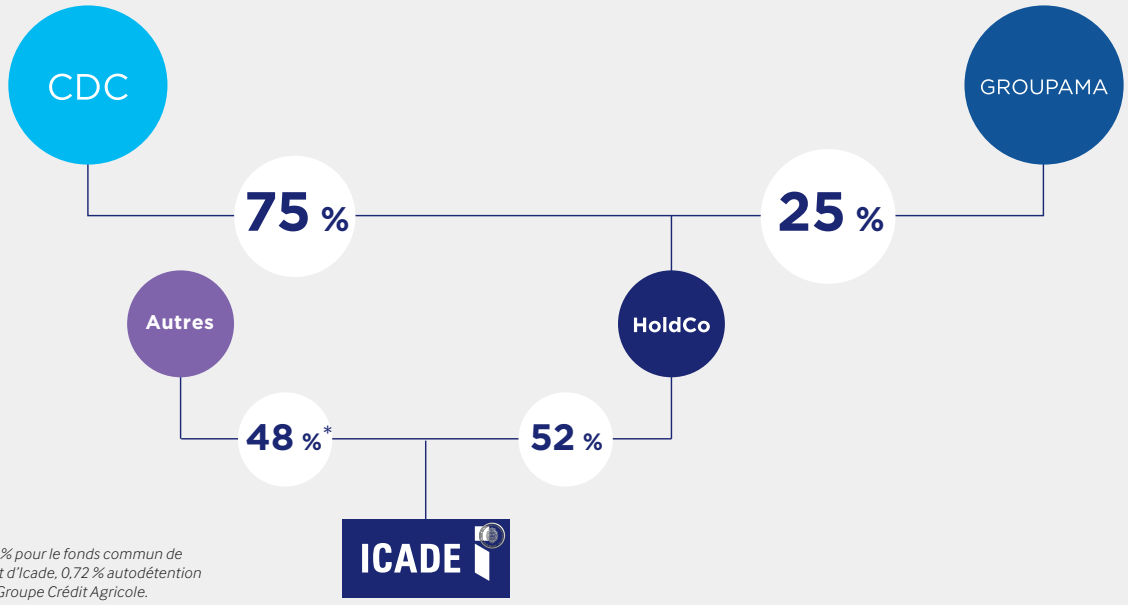



### 1.1.3. Pôle Services

- Comme annoncé dans son plan stratégique, Icade se désengagera en 2016 de l'activité de services et le processus de cession est actuellement en cours. Une attention particulière est accordée aux aspects sociaux et au projet d'entreprise dans le cadre de la cession.
- Effectifs au 31/12/2015 : 374 collaborateurs.

## 1.2. Actionnariat

AU 31/12/2015 (EN %)




* *Dont 0,29 % pour le fonds commun de placement d'Icade, 0,72 % autodétention et 5,59 % Groupe Crédit Agricole.*

## 1.3. Feuille de route stratégique 2016-2019

La nouvelle stratégie d'Icade, dévoilée le 30 novembre 2015, va être structurante pour les quatre prochaines années. L'ambition d'Icade, être un opérateur immobilier intégré parmi les plus performants, passe par un recentrage sur ses positions de leader, afin de favoriser croissance et performance. Pour cela, Icade s'est dotée d'un plan stratégique en cinq volets :

- viser une rentabilité des activités de promotion logement en ligne avec ses pairs et développer les synergies entre le pôle Foncière et le pôle Promotion ;
- optimiser le portefeuille de parcs d'affaires en se recentrant sur les actifs offrant le meilleur potentiel de création de valeur et améliorer le taux d'occupation par une gestion dynamique des actifs ;
- élargir le champ d'investissement sur le segment des bureaux aux principales villes françaises ;
- renforcer le leadership d'Icade Santé sur le marché français à travers des acquisitions ciblées et une gestion dynamique des actifs ;
- assurer aux activités de services un avenir hors d'Icade : réunir en 2016 les conditions satisfaisantes pour un désengagement de ces sociétés.

Ce plan d'action stratégique va être porté par une nouvelle organisation simplifiée, afin de développer les synergies entre les activités et encourager une culture plus collaborative au sein du Groupe.

Il sera soutenu par une politique ambitieuse en matière d'innovation et de RSE, deux composantes clés de l'excellence et de la performance selon Icade.

## 1.4. La RSE, une composante essentielle de l'ADN d'Icade

### 2005

- 1er bâtiment tertiaire privé certifié HQE Construction

- Signature de la Charte Entreprise-Territoire avec Plaine Commune

### 2006

- 1er parc d'activités tertiaires certifié ISO 14001 en France

### 2007

- 1re navette fluviale 100 % électrique sur un parc tertiaire

### 2008

- 1er Bilan Carbone® complet d'une société immobilière

### 2009

- 1re bornes Vélib' sur un parc privé
- 1er bâtiment tertiaire certifié HQE Exploitation
- Accord collectif Handicap

### 2010

- 1re annexe environnementale signée et 1er comité bail vert avec Pierre & Vacances Center Parcs, 3 ans avant la réglementation

### 2011

- 1er centre commercial à obtenir la double certification HQE et BREEAM en Europe

### 2012

- Création de BIHOME® ou l'habitat partagé

BIHOME® Une solution ICADE

- 1re certification HQE Aménagement

### 2013

- Signature d'un partenariat avec Philips sur l'innovation

### 2014

- Parmi les 1res foncières à obtenir le label BiodiverCity

biodivercity

### 2015

- 1res bornes Autolib' sur un parc privé
- 1re place du palmarès 2015 de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie parité du comité exécutif
- 1re pépinière dédiée aux start-up immobilières entièrement financée par un acteur privé en France
- 1er opérateur privé à obtenir le label « Bâtiment biosourcé »
- Parmi les 1ers promoteurs à obtenir la certification NF Habitat HQE avec le nouveau référentiel HQE

Féminisation des instances dirigeantes
Palmarès 2015

### 2016

- Pilote du label BBCA (Bâtiment Bas Carbone), mise en chantier prévue en 2016
- Signature d'un partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents »

NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS

# 2. LES ENJEUX ET LES PARTIES PRENANTES D'ICADE

## 2.1. 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 et utilisateurs | ◆ Service clients<br>◆ Enquêtes de satisfaction<br>◆ Conférences thématiques<br>◆ Comités bail vert<br>◆ Clubs Utilisateurs<br>◆ Rapports périodiques à destination des clients sur l'usage et la performance environnementale du bâti<br>◆ Sites web dédiés<br>◆ Plateforme digitale de communication et d'échange sur l'innovation http://hub.icade.fr/<br>◆ Plaquettes institutionnelles et plaquettes produits<br>◆ Réseaux sociaux : LinkedIn, Youtube, Twitter |
| Salariés & représentants du personnel | ◆ Dialogue social avec les partenaires sociaux<br>◆ Entretiens annuels<br>◆ Enquêtes auprès des salariés<br>◆ Communication interne : Intranet, écrans d'information, magazine et newsletter internes<br>◆ Événements : Semaine du développement durable, rencontres auprès des salariés (présentation des résultats aux salariés, vœux, séminaires, conférences)<br>◆ Démarche d'innovation du Hub, regroupant 1/3 des salariés, avec un espace physique de *co-working* et d'échange |
| Communauté financière et extra-financière : Investisseurs, actionnaires institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances | ◆ Assemblée générale des actionnaires<br>◆ Présentations dédiées aux investisseurs, rapports annuels et semestriels, communiqués de presse<br>◆ Retransmission des présentations audio et en *webcast*<br>◆ Rencontres avec les analystes financiers et conférences en Europe et aux États-Unis<br>◆ Réponse aux questionnaires d'agences de notation extra-financière et rencontres avec les analystes ISR |
| Élus, collectivités territoriales et riverains | ◆ Groupe de travail sur la transition énergétique du Grand Paris<br>◆ Signature de la Charte action climat de la Ville de Paris<br>◆ Participation à l'Alec (Agence locale de l'énergie et du climat plaine commune) et au club ViTeCC (Villes, territoires, énergie et changement climatique)<br>◆ Charte Entreprise - Territoire avec la communauté d'agglomération de Plaine commune dans le Nord de Paris<br>◆ Signature de chartes d'emploi local et d'insertion<br>◆ Association des utilisateurs de La Défense |
| Partenaires d'affaires & fournisseurs : architectes, constructeurs, entreprises de travaux, prestataires intellectuels et de services groupe Caisse des Dépôts, start-up et partenaires industriels | ◆ Signature de chartes d'achat responsable et de chartes chantier propre<br>◆ Évaluations régulières des fournisseurs<br>◆ Développement de projets communs avec des start-up et avec les partenaires industriels (Philips, EDF, Schneider, Veolia)<br>◆ Développement de projets communs avec les filiales du groupe Caisse des dépôts (SNI, Egis, CDC Biodiversité…) |

| Parties prenantes clés d'Icade | Modes de dialogue |
|---|---|
| Secteur professionnel : certificateurs et labellisateurs, associations professionnelles et autorités réglementaires | ◆ Co-pilotage du nouveau cadre de référence HQE<br>◆ Participation au comité d'application des marques NF Logement et NF Habitat (Cerqual)<br>◆ Afnor : Membre de la Commission de normalisation de l'aménagement durable des quartiers d'affaires (ADQA)<br>◆ Membre actif de plusieurs cercles professionnels : EPRA *(European Public Real Estate Association),* France GBC *(Green Building Council),* Smart Building Alliance, FPI (Fédération des promoteurs immobiliers), Association HQE, FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières)<br>◆ Membre fondateur d'ADIVbois et de BBCA (Bâtiment bas carbone), associations militant pour l'utilisation du bois dans les constructions<br>◆ Signature de la Charte énergétique du « Plan Bâtiment Durable »<br>◆ Participation au projet de décret sur le bail réel immobilier et au projet de décret de la loi de transition énergétique favorisant la substitution des places de parking par une solution d'autopartage |
| Associations et ONG | ◆ Partenariats sur l'insertion : « le club des jeunes talents de Plaine Commune », « Canal des métiers », « Nos quartiers ont des talents »<br>◆ LPO (Ligue pour la protection des oiseaux) : convention de partenariat ayant réalisé l'adaptation de plusieurs sites du pôle Foncière Tertiaire<br>◆ Démarche de sponsoring et mécénat, soutenant principalement des actions culturelles et sportives locales |
| Média | ◆ Communiqués de presse, dossiers de presse, points presse, articles<br>◆ Événements : inauguration de la « Maison des start-up », pose de la 1re pierre du Millénaire 4, salons (SIMI, MIPIM)… |
| Universités et écoles | ◆ Partenariat sur le « Parcours clients » avec l'université Paris Dauphine<br>◆ Partenariats spécialisés sur le recrutement avec l'Essec et l'ESTP<br>◆ Participation à la recherche sur les toitures végétalisées nouvelle génération en partenariat avec l'université Pierre et Marie Curie (Paris-VI) et CDC Biodiversité |

## 2.2. Gérer les risques et saisir les opportunités liées au développement durable

La gestion des risques est assurée par un dispositif de contrôle interne éprouvé depuis 2011 sous la supervision du comité d'audit, des risques et du développement durable. Elle repose sur une cartographie des risques opérationnels, dont la criticité est réévaluée tous les semestres. Elle est complétée depuis 2014 d'une cartographie des risques de fraude et des risques comptables, révisée annuellement.

Les risques les plus critiques issus de ces cartographies, dits stratégiques, sont évalués par le comité exécutif semestriellement. Chaque risque se voit attribuer un indice de gravité tenant compte de son impact potentiel sur l'activité d'Icade et de sa probabilité de déclenchement. Chaque risque fait l'objet de mesures de maîtrise, sous forme de plans d'actions ou de procédures dont l'efficacité est appréciée tous les six mois par des contrôles dits de second niveau. La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pilote le suivi et l'actualisation des risques, les mesures de maîtrise et les contrôles en lien avec les contrôleurs internes issus des directions opérationnelles et fonctionnelles.

Ce cadre d'analyse permet à Icade d'évaluer l'importance des risques identifiés. Sur plus de 300 risques suivis, environ 20 % portent sur la RSE. Parmi ces risques, aucun n'est susceptible d'affecter gravement l'environnement, à l'exception des ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement). Les ICPE recensées par Icade sont principalement des équipements de chauffage et de refroidissement des bâtiments et leur maîtrise est assurée dans le cadre des certifications ISO 14001 des parcs (plus de détails en annexe 5.1.2) Icade n'a comptabilisé aucune provision ou garantie pour risque en matière d'environnement sur l'exercice 2015, comme sur l'exercice 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. Les principaux risques et opportunités identifiés par Icade sont décrits ci-dessous :

### RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR ICADE

| 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, 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 réduire la vacance. |
| | 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, livrets acquéreurs) dans une démarche de service clients |
| Physiques | Impact des changements climatiques : îlots de chaleur urbains, inondations, phénomènes climatiques extrêmes | 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 |

## 2.3. Une démarche structurée autour des enjeux prioritaires

Icade a mené en 2015 une revue approfondie de sa stratégie RSE. Pour cela, elle s'est appuyée sur les résultats de deux analyses de matérialité des enjeux RSE, menées pour les pôles Foncière Tertiaire et Promotion. L'analyse de matérialité consiste à prioriser l'impact de chaque enjeu RSE pour l'activité et la performance d'Icade d'une part et pour ses parties prenantes externes d'autre part.

L'évaluation de l'importance des enjeux a été menée en collaboration avec des panels de parties prenantes internes et externes et l'analyse globale a été réalisée par deux cabinets indépendants, Greenflex et Imagin'able. Les matrices des enjeux des pôles Promotion et Foncière ont été synthétisées en une seule matrice, représentative du groupe Icade.

### MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE D'ICADE

Cette analyse a nourri les réflexions des différentes instances de gouvernance et de management de la RSE dans le cadre de la mise à jour de la stratégie RSE.

# 3. ORGANISATION ET OBJECTIFS

## 3.1. Icade, un acteur engagé dans la RSE aux côtés de la Caisse des Dépôts

L'actionnariat d'Icade constitue un atout pour soutenir ses ambitions en matière de développement durable. Icade s'inscrit ainsi dans la politique engagée en matière de RSE de son premier actionnaire, la Caisse des Dépôts et dans les valeurs de solidarité, de proximité et de responsabilité de son deuxième actionnaire, Groupama.

Icade est un acteur majeur du Grand Paris et le partenaire privilégié du développement économique et territorial des grandes métropoles en France. Il contribue ainsi à la mission d'intérêt général de la Caisse des Dépôts. Grâce à ses compétences d'opérateur immobilier intégré, à l'approche long terme de sa stratégie immobilière et à son ancrage local sur tout le territoire français, Icade déploie un réseau national d'experts au service de l'ensemble des acteurs locaux, en relation étroite avec les directions régionales de la Caisse des Dépôts. Ce sont près de 1 500 collaborateurs qui construisent des logements, des bureaux, des équipements publics, des centres commerciaux, des hôpitaux et des cliniques au service de la ville et de la mixité des fonctions urbaines.

Icade accompagne également la politique ambitieuse de la Caisse des Dépôts en matière de transition énergétique et écologique. Ainsi, Icade a participé en décembre 2015 au Sommet mondial de la COP21 aux côtés de la Caisse des Dépôts, partenaire officiel de cet événement déterminant en matière de lutte contre le changement climatique. Icade a pris à cette occasion de nouveaux engagements ambitieux comme la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % d'ici à 2020. Avec le soutien de son premier actionnaire, Icade va créer un quartier démonstrateur de la ville durable et intelligente unique en France sur son territoire historique situé au nord-est parisien. Icade accompagne également l'ambition du Groupe de s'engager sur une trajectoire à biodiversité positive, avec des objectifs partagés et la collaboration avec d'autres filiales du groupe expertes dans ce domaine, comme CDC Biodiversité.

Enfin, Icade s'inscrit dans les valeurs sociales de la Caisse des Dépôts et conduit une politique engagée en matière de diversité et de qualité de vie au travail.

Les valeurs partagées autour de la transition énergétique, de l'ancrage territorial et de la cohésion sociale renforcent le positionnement d'Icade et celui de la Caisse des Dépôts dans le long terme.

## 3.2. Gouvernance et management de la RSE

La gouvernance de la RSE d'Icade a évolué en 2015. Elle est déployée au plus haut niveau de l'entreprise et repose sur trois instances principales :

- le comité d'audit, des risques et du développement durable, rattaché au conseil d'administration, qui supervise et oriente la stratégie RSE. Il comprend trois administrateurs, dont deux indépendants (voir chapitre 5 « Gouvernement d'Entreprise » du présent document de référence) ;
- le comité d'orientation stratégique RSE (« COS RSE »), qui réunit des experts externes représentatifs des parties prenantes d'Icade ainsi que le Président du conseil d'administration et le comité exécutif ;
- le comité exécutif, dont trois membres portent la stratégie RSE d'Icade.

Au niveau du comité exécutif, la responsabilité de la RSE est en effet portée depuis 2015 par 3 de ses membres, marquant la volonté de la direction générale d'amplifier significativement l'action d'Icade dans ce domaine :

- Emmanuelle Baboulin, membre du comité exécutif d'Icade en charge du Pôle Foncière Tertiaire est responsable du volet environnemental de la politique RSE ;
- Corinne Lemoine, membre du comité exécutif en charge des ressources humaines, est responsable des volets social et sociétal ;
- Marianne de Battisti, membre du comité exécutif en charge de l'innovation, des relations institutionnelles et de la communication, est responsable de la communication RSE d'Icade vis-à-vis de l'externe.

Icade a choisi une gouvernance RSE collaborative, en incluant ses parties prenantes externes et ses collaborateurs dans la démarche.

Afin de mieux intégrer les attentes de ses parties prenantes, Icade a ainsi enrichi sa gouvernance RSE en 2015 d'un comité d'orientation stratégique RSE (« COS RSE »), qui a réuni à deux reprises le comité exécutif et un panel de personnalités externes. Ses membres externes sont des experts représentatifs des parties prenantes d'Icade et comptent par exemple des experts en environnement, une sociologue, des représentants des clients et des prestataires, un représentant d'actionnaire. Ce comité semestriel a pour objectif de définir les priorités d'Icade en termes de RSE et atteste de la volonté de l'entreprise de confronter et nourrir sa stratégie RSE à travers une gouvernance renforcée.

Par ailleurs, en 2015, Icade a choisi, à l'initiative de son directeur général, de rendre tous ses salariés véritablement acteurs de la nouvelle stratégie RSE, en ligne avec l'objectif du plan stratégique de rendre la culture d'entreprise d'Icade plus collaborative. Les salariés d'Icade ont été invités à prendre part à une enquête en ligne visant à prioriser les futurs engagements RSE. Le taux de réponse a été satisfaisant pour ce type d'enquête (34 %), ce qui est très encourageant pour la mobilisation de tous les salariés d'Icade sur la mise en œuvre de sa politique RSE. Cette enquête a permis de conforter certains engagements forts pris par Icade comme le carbone, la prise en compte des clients et la mobilité interne. Elle a également permis de mettre l'accent sur d'autres enjeux, comme l'eau et la qualité de vie au travail. De plus, certaines propositions issues de cette enquête alimenteront les plans d'actions déclinant les objectifs RSE. Icade est ainsi un des rares groupes à mener ce type de consultation.

Une nouvelle stratégie RSE a été définie en 2015 par le comité exécutif, dans le cadre de la réflexion stratégique globale du Groupe. Pour la définir, le comité exécutif s'est appuyé sur l'analyse de matérialité et l'enquête auprès des salariés. Elle a été validée par le COS RSE et par le conseil d'administration. Signe de cette ambition réaffirmée, la nouvelle stratégie repose sur des objectifs chiffrés, à échéance précise, avec des plans d'actions établis par pôle, en lien avec la feuille de route stratégique du Groupe annoncée en novembre.

Pour permettre l'atteinte de ces engagements, Icade compte désormais aller plus loin dans l'association et la mobilisation des salariés en fixant dès 2016 des objectifs d'innovation et de RSE aux membres du comité exécutif et aux managers. Signe du leadership d'Icade dans l'implication de ses dirigeants, la rémunération variable des membres du comité exécutif sera conditionnée à hauteur de 10 % à l'atteinte d'objectifs RSE.

## 3.3. Engagements RSE 2016-2020 : des ambitions élevées

### TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES

#### S'engager dans la lutte contre le changement climatique

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Réduire de 40 % les émissions de $CO_2$ des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 (en kg $CO_2/m^2$/an)
- Réduire de 30 % la consommation énergétique des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 (en $kWh_{ep}/m^2$/an)
- Atteindre 20 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du patrimoine d'ici à 2020
- Évaluer les risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine en 2016

*Pôle Promotion :*

- Réduire les émissions de $CO_2$ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions de 12 % entre 2015 et 2020 (en kg $CO_2/m^2$/an)
- Développer 100 % des bureaux en Île-de-France et 25 % des logements conformes à une performance énergétique RT2012-10 % à partir de 2016
- Développer au moins cinq opérations à énergie positive labellisées BEPOS par an à partir de 2017

#### Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Augmenter les surfaces de bureaux certifiés en exploitation de + 5 % par an d'ici à 2020
- Certifier ISO 14001 100 % des parcs en 2017

*Pôle Foncière Santé :*

- Certifier HQE 100 % des projets neufs et des extensions dont la surface est supérieure à 10 000 $m^2$

*Pôle Promotion :*

- Certifier HQE 100 % des bureaux et 35 % des logements à partir de 2018

#### Favoriser l'éco-mobilité

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Équiper 100 % des bureaux et parcs avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2018

*Pôle Promotion :*

- Développer au moins 75 % des opérations à moins de cinq minutes à pied d'un transport en commun à partir de 2016

#### Innover pour la construction durable

*Pôle Promotion :*

- Réaliser systématiquement une analyse en cycle de vie pour les opérations de plus de 10 000 $m^2$ dès 2016
- Développer au moins cinq constructions bois par an à partir de 2017

#### Réduire les déchets et réaliser des chantiers respectueux de l'environnement

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés en 2020

*Pôle Promotion :*

- Valoriser 60 % de déchets de chantier pour les bureaux certifiés HQE à partir de 2016

*Pôle Services (IPM) :*

- Organiser la collecte par des éco-organismes pour 25 % des bâtiments ayant une présence sur site en 2016

#### Préserver l'eau et la biodiversité

*Pôle Promotion/pôle Foncière Tertiaire :*

- Atteindre 25 % du patrimoine et des nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Réduire de 25 % la consommation d'eau des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 ($m^3/m^2$/an)

*Pôle Promotion :*

- Développer au moins 25 % d'opérations avec un système de récupération d'eau pluviale à partir de 2016

#### Accompagner la performance environnementale des clients

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- Atteindre 75 % de comités bail vert fin 2016 et 90 % fin 2017

*Pôle Promotion :*

- Systématiser les guides utilisateurs comprenant une sensibilisation aux éco-gestes pour les nouvelles constructions

## INTÉGRATION TERRITORIALE ET RELATIONS DURABLES AVEC LES CLIENTS

### Placer l'innovation et la RSE au cœur de la stratégie

- Intégrer des objectifs RSE pour les dirigeants et les managers dès 2016
- Former 70 % des salariés au digital en 2016 et sensibiliser 80 % des salariés à la RSE d'ici à 2018
- Proposer 20 services contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients issus de la démarche d'innovation d'ici 2018

### Améliorer la satisfaction et le confort des clients, accompagner les nouveaux usages et modes de vie

*Pôle Foncière Tertiaire :*

- 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

*Pôle Promotion :*

- Atteindre un indice de satisfaction clients à la livraison de 8,5/10 pour le pôle Promotion en 2018, soit une hausse de 33 % par rapport à 2015

### Participer au développement économique et social des territoires

- Développer des partenariats locaux sur l'insertion et l'emploi local et introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs
- Impliquer les salariés dans des partenariats associatifs

### Renforcer la politique d'achats responsables

- Déployer les chartes achats responsables sur 100 % des chantiers des immeubles neufs du pôle Promotion, 100 % des nouveaux contrats de prestations de services du Pôle Foncière Tertiaire et 80 % des fournisseurs d'IPM à partir de 2016
- Mettre en place une évaluation RSE des principaux fournisseurs pour les marchés de prestations de services du Pôle Foncière Tertiaire et pour IPM en 2016
- Référencer en 2016 les matériaux et produits à faible impact sur l'environnement et la santé pour étendre leur usage à partir de 2017

### Garantir l'éthique des affaires

- Finaliser la formation des salariés sur la lutte anti-blanchiment et diffuser le nouveau Code de déontologie en 2016

## POLITIQUE SOCIALE ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS

### Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise

- Former au moins 80 % de salariés en moyenne sur 2016-2018
- Former au moins 80 % des salariés ciblés sur les parcours de formation *asset manager* et gestionnaire de patrimoine d'ici à 2017
- Pourvoir 25 % de postes en interne en moyenne sur 2016-2018

### S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail

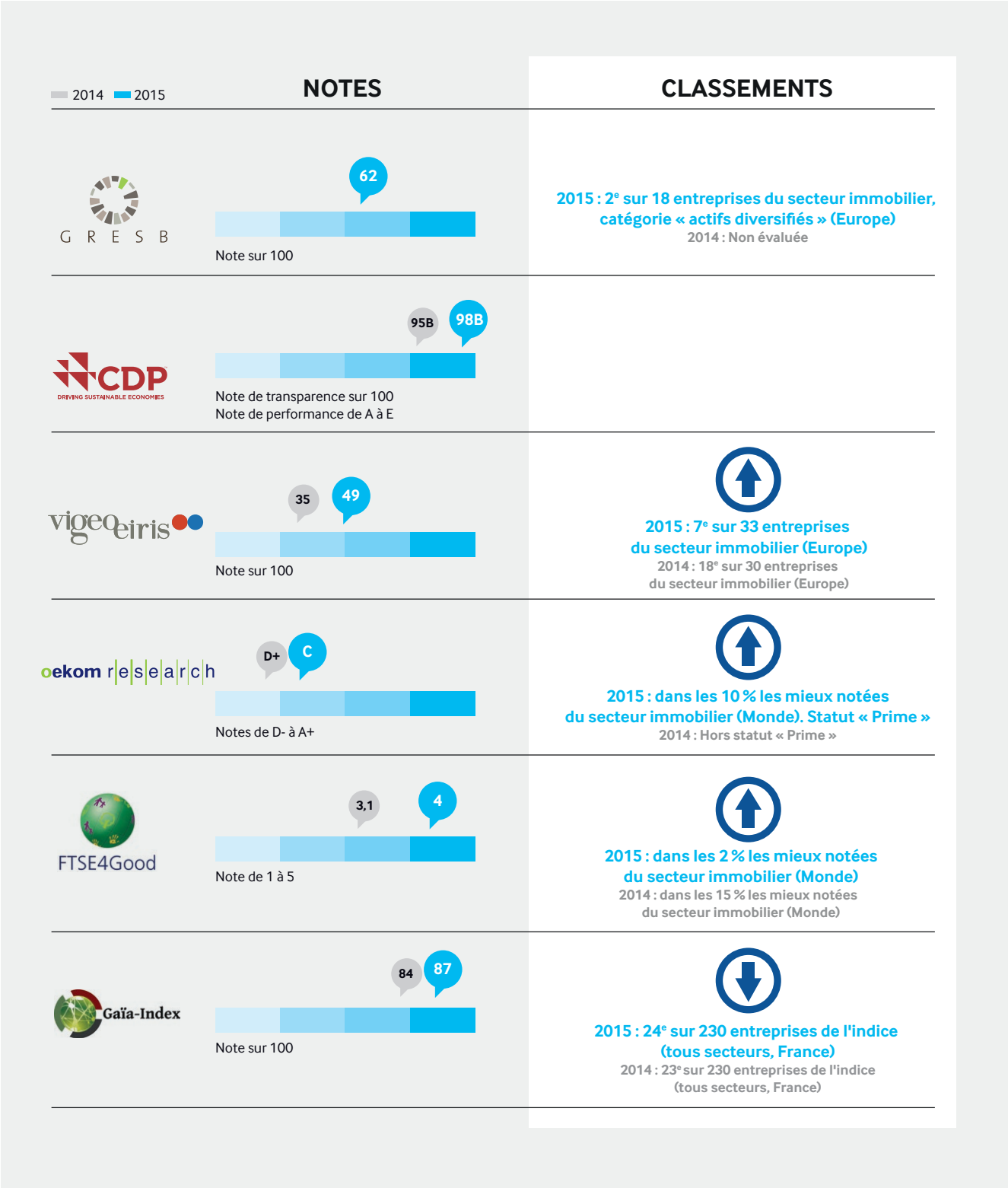
- Mener une expérimentation sur le télétravail couvrant 10 % des salariés en 2016

### Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions

- Augmenter de 34 % à 40 % le taux de femmes managers d'ici à 2018
- Réaliser 15 % des recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans et maintenir le taux d'emploi des seniors
- Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté de 30 % d'ici 2016 et 50 % d'ici 2018

## 3.4. Évaluation externe de la performance extra-financière d'Icade

Chaque année, la performance d'Icade est évaluée par des analystes, investisseurs et agences de notation. Pour Icade cette démarche participe à la fois d'une volonté de dialogue et de meilleure structuration de ses engagements. Elle permet de placer l'entreprise 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 aux principaux classements extra-financiers.



La dispersion des notes brutes s'explique par le fait que les notations de certains classements sont structurellement plus basses que d'autres. Le positionnement de la Société dans son secteur reflète mieux la performance relative d'Icade. À noter que les évaluations de performance extra-financière 2015 sont établies sur la base des données relatives à l'exercice 2014, et celles de 2014 sont établies sur la base des données relatives à l'exercice 2013.

Signe d'une reconnaissance de l'ambition de sa stratégie et de l'amélioration de ses actions en matière RSE, Icade a nettement progressé en 2015 dans les classements des agences de notation RSE, généralistes ou sectoriels.

- Évaluée pour la première fois dans le cadre du GRESB *(Global Real Estate Sustainability Benchmark)*, le classement international de référence pour le secteur immobilier, Icade a été classée dans la meilleure catégorie, « Green Star ». Icade se situe au deuxième rang sur 18 sociétés européennes de sa catégorie « actifs diversifiés ».
- Icade a vu la qualité de sa stratégie carbone reconnue par le *Carbon Disclosure Project*, le classement international le plus reconnu en matière de politique de lutte contre le réchauffement climatique. Sa note de transparence en matière de politique carbone a progressé de 95 % à 98 % entre 2014 et 2015. Icade a également maintenu son score en performance/qualité de sa politique carbone à « B » (sur une échelle de A à E, A étant la meilleure).
- Par ailleurs, Icade a progressé de 11 places dans le classement de Vigeo Eiris, agence de notation française spécialiste de l'évaluation de la RSE. Icade est passée de la 18e à la 7e place du classement réalisé parmi 33 sociétés européennes du secteur immobilier évaluées.
- Icade a également fortement progressé dans le classement d'Oekom Research, agence de notation allemande spécialiste de l'évaluation RSE. Le Groupe a reçu le statut « Prime » en 2015, qui est délivré aux entreprises leaders de leur secteur.
- Icade reste également présent dans l'indice FTSE4Good Global Index, grâce au score de 4 sur 5 reçu par cet évaluateur britannique, en forte hausse par rapport à 2014 (3,1). Cette note place Icade parmi les 2 % des entreprises les plus performantes de son secteur.
- Icade a maintenu sa présence dans l'indice Gaïa de l'agence Ethifinance et a gagné trois points par rapport à l'an dernier, pour atteindre un score global de 87/100.
- Enfin, l'activité IPM du pôle Services a été évaluée en 2015 par EcoVadis et a obtenu la note de 68/100 (contre 60 en 2013), ce qui le place parmi les 5 % les mieux notés.

Au-delà des agences, Icade s'est distinguée en 2015 en remportant un trophée dans la catégorie Responsabilité Sociale d'Entreprise des SIIC (sociétés d'investissement immobilières cotées) pour l'inscription de la politique RSE au cœur de sa stratégie.

Icade a également vu la qualité de son *reporting* récompensée par un *Gold Sustainability Award* décerné par l'EPRA *(European Public Real Estate Association)*. Non sélectionnée en 2014, Icade a intégré les recommandations de l'EPRA en 2015 en communiquant notamment ses indicateurs environnementaux sur un périmètre comparable.

Icade a enfin pris la première place du palmarès 2015 de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie parité du comité exécutif.

# 4. PERFORMANCE RSE ET RÉALISATIONS

Les indicateurs RSE communiqués dans le *reporting* sont en cohérence avec les standards internationaux de référence tels que le supplément sectoriel immobilier de la *Global Reporting Initiative*, version 4 (GRI-G4), les *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting* de l'EPRA et le « Guide de *reporting* – article 225 pour la construction et l'immobilier » établi par France GBC *(Green Building Council)*.

## Périmètre du *reporting* de l'année 2015

### Périmètre du pôle Foncière Tertiaire

Le pôle Foncière cartographie chaque année les indicateurs de performance environnementale (énergie, carbone, eau, déchets) de ses actifs stratégiques sur un périmètre « Environnement ».

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE – ACTIFS STRATÉGIQUES AU 31/12/2015

| | Surface louable *(en m²)* | Périmètre « Environnement » *(en m²)* | Surface cartographiée *(en m²)* | Part cartographiée *(en %)* | Part d'immeubles contrôlés | Part d'immeubles non contrôlés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bureaux | 551 268 | 486 084 | 382 218 | 79 % | 80 % | 20 % |
| Parcs d'affaires | 1 424 579 | 1 227 283 | 490 460 | 40 % | 89 % | 11 % |
| **PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE – ACTIFS STRATÉGIQUES** | **1 975 847** | **1 713 367** | **872 678** | **51 %** | **87 %** | **13 %** |

Certains actifs sont exclus du périmètre « Environnement » pour les raisons suivantes :

- 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) ;
- actifs « typés » : immeubles 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.)

Sur ce périmètre « Environnement » de 1 713 367 m², les immeubles cartographiés, dits « immeubles significatifs », représentent 872 678 m² à fin 2015, soit 51 % des surfaces, en hausse par rapport à l'année dernière (40 % en 2014).

Les immeubles significatifs incluent le périmètre *corporate* comprenant les immeubles occupés par Icade.

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 2015, Icade disposait du contrôle de l'exploitation de 87 % des actifs de parcs et bureaux sur le périmètre « Environnement ».

Les indicateurs issus de cette cartographie intègrent à la fois les consommations maîtrisées financièrement par Icade avec un réel levier d'actions (parties communes des immeubles contrôlés) et les consommations non maîtrisées, prises en charge directement par les locataires des immeubles (parties privatives des immeubles contrôlés et consommations totales des immeubles non contrôlés).

Les indicateurs comprennent une part d'estimation, précisée pour chacun, qui concernent les factures non parvenues à la date de clôture du *reporting*. Elles sont estimées par extrapolation sur la base des consommations des mois équivalents pour l'année précédente. Les données sont également corrigées des surfaces vacantes, afin de simuler la consommation pour un taux d'occupation de 100 % et ainsi ne pas favoriser la performance enregistrée en raison de la vacance de certaines surfaces.

## Périmètre du pôle Foncière Santé

| | Surface louable *(en m²)* | Périmètre « Environnement » *(en m²)* | Surface cartographiée *(en m²)* | Part cartographiée *(en %)* | Part d'immeubles contrôlés | Part d'immeubles non contrôlés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **PÔLE FONCIÈRE SANTÉ** | **1 306 354** | **1 056 968** | **98 811** | **9 %** | **0 %** | **100 %** |

La couverture du pôle Foncière Santé est restée stable à 9 % en 2015. Les établissements cartographiés sont représentatifs des différents profils de cliniques en termes d'ancienneté et de localisation. Dans le cadre de son partenariat avec les opérateurs de santé, Icade est propriétaire des murs et ne gère pas l'exploitation. Ses locataires maîtrisent la totalité de l'exploitation, à la fois opérationnelle et environnementale des bâtiments.

## Périmètre du 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 aux données ci-dessous. Le périmètre couvert est de 100 % des opérations en 2015, comme en 2014. Les indicateurs associés sont issus de trois sources : outil métier du pôle Promotion, enquêtes de terrain, études thermiques des opérations.

### PÉRIMÈTRE DU PÔLE PROMOTION AU 31/12/2015

| | Nombre d'opérations | Surface *(en m² SHONrt)* | Surface cartographiée *(en %)* |
|---|---|---|---|
| Logements | 50 | 266 737 | 100 % |
| Bureaux | 15 | 122 442 | 100 % |
| Autres activités (Santé, Équipements) | 9 | 47 043 | 100 % |
| **TOTAL** | **74** | **436 222** | **100 %** |

## Périmètre du pôle Services

Le périmètre retenu, comme l'année passée, est celui d'Icade Property Management (IPM).

## Périmètre des données sociales

Le périmètre visé pour les items « Ressources Humaines et données sociales » s'entend de celui de Groupe au sens économique, à savoir Icade SA France et les filiales françaises qu'elle contrôle. Les informations sont regroupées par activités : Foncière Tertiaire, Foncière Santé, Promotion et Services.

# 4.1. Transition énergétique et préservation des ressources

## 4.1.1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Foncière Tertiaire :** | | **Pôle Foncière Tertiaire :** |
| ◆ Réduire de 20% les émissions de $CO_2$ des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 | | ◆ Réduire de 40% les émissions de $CO_2$ des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 (en kg $CO_2$/m²/an) |
| ◆ Réduire de 20% la consommation énergétique des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 | | ◆ Réduire de 30% la consommation énergétique des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 (en $kWh_{ep}$/m²/an) |
| ◆ Poursuivre l'augmentation de la part de renouvelable dans le mix énergétique | | ◆ Atteindre 20% d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du patrimoine d'ici à 2020 |
| | | **Pôle Promotion :** |
| | | ◆ Réduire les émissions de $CO_2$ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions de 12% entre 2015 et 2020 (en kg $CO_2$/m²/an) |
| | | ◆ Développer 100% des bureaux en Ile-de-France et 25% des logements conformes à une performance énergétique RT2012-10% à partir de 2016 |
| | | ◆ Développer au moins 5 opérations à énergie positive labellisées BEPOS par an à partir de 2017 |

*Objectif en cours de réalisation* *Objectif atteint*

Le secteur du bâtiment est responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre en France (1). Partant de ce constat et afin de rester en cohérence avec les directives européennes, de nouvelles dispositions réglementaires importantes ont été prises en France en 2015. La loi sur la transition énergétique, assortie d'un décret précisant la stratégie bas-carbone d'ici à 2050 fixe une baisse du total des émissions pour le secteur tertiaire et résidentiel de 54 % entre 2013 et 2030 et de 87 % entre 2013 et 2050. Ces ambitions sectorielles permettront à la France d'atteindre le facteur 4, soit la diminution par 4 de ses émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050, tous secteurs confondus.

Le secteur immobilier a donc un rôle déterminant à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique prévu par les experts scientifiques et dont les enjeux ont été débattus lors de la 21e conférence sur le climat (COP21) à Paris en décembre 2015. Icade s'est inscrit dans cette réflexion planétaire au côté de la Caisse des Dépôts, partenaire officiel de l'événement. Icade a ainsi participé, avec la Caisse des Dépôts et ses filiales, au Sommet Mondial Climat et Territoires, dont l'objectif était de délivrer un message commun de la part des acteurs non-étatiques et lors du Sommet mondial de la COP21. En amont du Sommet, Icade a réaffirmé son positionnement d'acteur impliqué et engagé, en augmentant significativement son ambition dans la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, de - 20 % à - 40 % à horizon 2020. Cet objectif s'est accompagné de mesures de sensibilisation de ses collaborateurs et clients tout au long de l'année (newsletters, conférences) et d'un plan d'action volontariste.

### 4.1.1.1. La recherche de la meilleure efficacité énergétique dans le neuf et l'ancien

**Pôle Foncière Tertiaire**

Pour le patrimoine existant d'Icade, le principal enjeu est de travailler sur les émissions de gaz à effet de serre générées lors de l'exploitation de l'actif. Signe de l'exhaustivité de l'ambition d'Icade, les objectifs énergie/carbone couvrent à la fois les données maîtrisées (parties communes) et non maîtrisées (parties privatives des locataires).

Pour mesurer et piloter ses consommations énergétiques et ses émissions de carbone, Icade met en place plusieurs dispositifs : une cartographie environnementale des immeubles significatifs (cf. « Périmètre du pôle Foncière Tertiaire »), des audits énergétiques, des certifications ISO 50001 et des bilans carbone en ACV (analyse en cycle de vie).

Icade va en effet au-delà de la réglementation relative aux audits énergétiques en initiant le déploiement de certifications ISO 50001 sur ses actifs. Cette certification permet de valoriser le management performant de l'énergie des actifs et de déployer des solutions pour améliorer la performance énergétique. Depuis 2015, un bilan des émissions de gaz à effet de serre en ACV des nouvelles constructions est également systématiquement réalisé et a ainsi bénéficié au siège de Veolia et aux bâtiments Millénaire 3 et 4.

*(1) Source : Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.*

Pour atteindre ses objectifs de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de $CO_2$, Icade s'appuie principalement sur le déploiement de contrats de performance énergétique (CPE), la rénovation de ses bâtiments, les partenariats passés avec les industriels pionniers de la transition énergétique, la mise en place de comités bail vert avec ses locataires et l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans son mix énergétique.

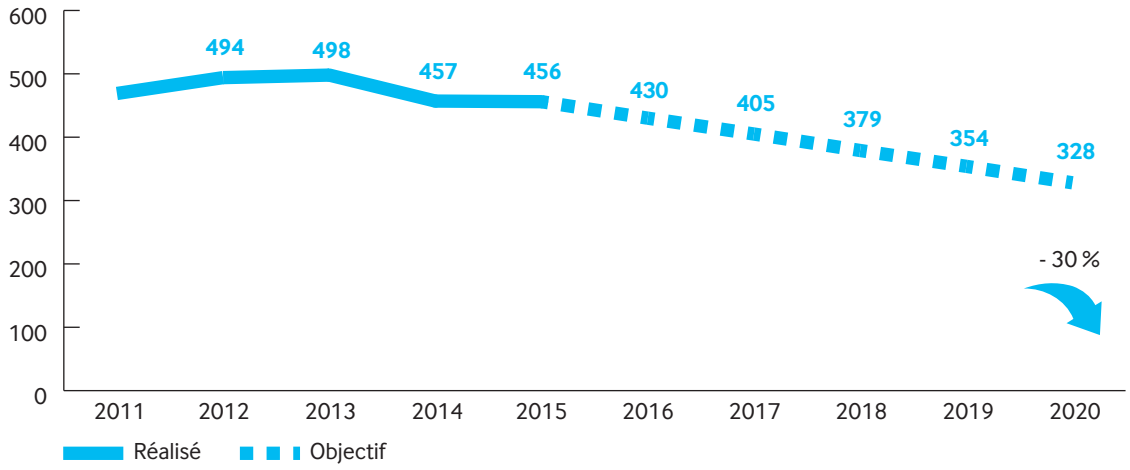
Des contrats de performance énergétique ont été déployés sur la majorité des parcs et bureaux en 2015 : 68 % des surfaces des actifs dont Icade contrôle l'exploitation font l'objet d'un CPE à fin 2015. Les CPE fixent des objectifs précis d'amélioration de la consommation d'énergie avec les gestionnaires d'exploitation. L'engagement contractualisé avec les *facility managers* est de réduire la consommation énergétique en moyenne de 3 % par an. Les contrats portent sur les consommations maîtrisées par Icade, c'est-à-dire les parties communes des immeubles contrôlés. Les conditions de répartition des bénéfices varient en fonction des contrats. Le principe général est que le bailleur Icade ne perçoit aucun bénéfice. La réduction bénéficie à 100 % au locataire jusqu'à hauteur de la réduction prévue dans le contrat avec les *facility managers*. Au-delà de l'atteinte de cet objectif, les bénéfices peuvent être attribués totalement au *facility manager* ou partagés entre *facility manager* et locataire. C'est un système gagnant-gagnant pour toutes les parties, y compris Icade qui fidélise ainsi ses clients. Les premiers effets de ces contrats de performance énergétique seront visibles à partir de 2016.

Icade a également engagé une politique de remplacement des équipements les moins performants par des équipements plus efficients depuis plusieurs années. D'importants efforts ont été faits notamment sur les équipements de chauffage et l'année 2015 a vu le lancement d'une campagne de *relamping* d'éclairages intérieurs et extérieurs. Dans ce cadre, l'installation de LED est envisagée à chaque fois qu'un éclairage est remplacé.

Icade a développé plusieurs partenariats avec de grands industriels, centrés sur l'innovation environnementale et le bâtiment connecté. Icade collabore par exemple depuis 2013 avec Philips. Ce partenariat a déjà donné lieu à des innovations produit, comme l'éclairage *Power Over Ethernet* (POE) installé dans une tour de La Défense. Le système d'éclairage LED alimenté par la technologie POE est capable de collecter des données sur l'espace éclairé (luminosité, présence, température) et développer une approche unique du bâtiment connecté lui permettant d'agir avec encore plus d'efficacité sur l'impact environnemental de ses actifs. En 2015, un nouveau partenariat a été signé entre Icade et Schneider Electric. Il porte sur la mesure et l'analyse des données énergétiques et les garanties de performance énergétique et de charges.

## CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS DU PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

***(en $kWh_{ep}/m^2/an$)***




La consommation d'énergie est en baisse de 3 % entre 2011 et 2015 et stable par rapport à 2014 (corrigée des variations climatiques). L'élargissement du périmètre cartographié a eu un impact négatif sur l'intensité énergétique moyenne, les immeubles cartographiés pour la 1re fois en 2015 ayant une consommation énergétique supérieure à la moyenne de ceux cartographiés en 2014. Les bâtiments les plus performants d'Icade ont été historiquement les premiers immeubles à intégrer la cartographie, à savoir les immeubles certifiés HQE construction et/ou HQE exploitation.

En revanche, à périmètre comparable, la réduction de la consommation énergétique est meilleure avec une baisse de 3,6 % entre 2014 et 2015. Le déploiement des comités bail vert et des CPE devrait permettre d'améliorer cette performance à l'avenir. À noter que le périmètre *corporate* connaît une forte amélioration en 2015 (- 6 % corrigé du climat).

Le détail des données de consommation énergétique par catégorie d'actif, à périmètre total et périmètre constant est communiqué dans les tableaux ci-dessous :

## ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2014 ET 2015 : *CORPORATE*, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS (FORMAT EPRA)

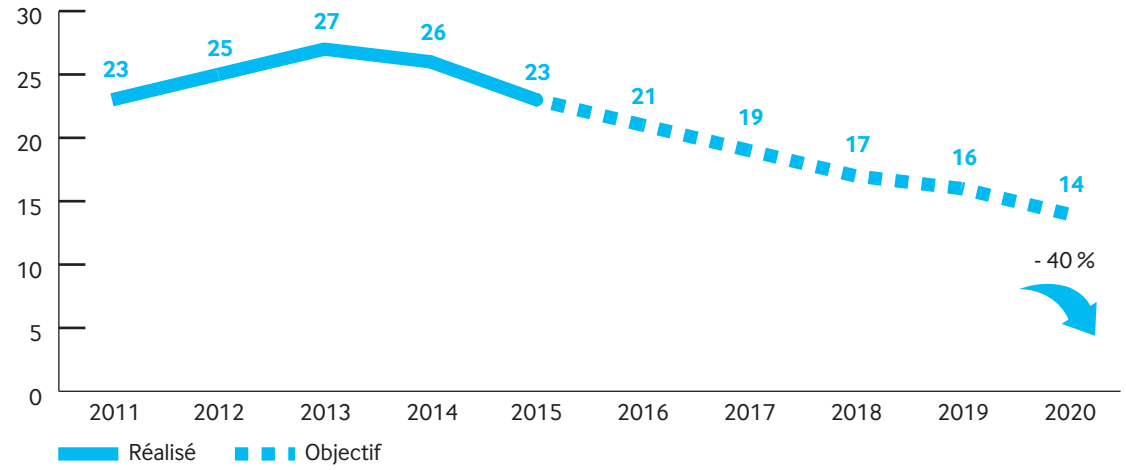
| | | | Périmètre total | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Actifs contrôlés | | | | | | | |
| | | | *Corporate* | | Données maîtrisées (parties communes) | | Données non maîtrisées (parties privatives) | | Actifs non contrôlés | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Consommation totale d'énergie électrique | Elec-Abs | $MWh_{ep}$ | 13 483 | 12 708 | 169 644 | 122 948 | 156 851 | 132 808 | 37 289 | 38 108 |
| Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid | DH&C-Abs | $MWh_{ep}$ | 906 | 815 | 23 563 | 17 260 | 2 231 | 0 | 0 | 0 |
| Consommation totale d'énergie combustible | Fuels-Abs | $MWh_{ep}$ | 155 | 198 | 17 002 | 10 751 | 334 | 0 | 625 | 625 |
| **TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE** | | **$MWh_{ep}$** | **14 544** | **13 721** | **210 210** | **150 843** | **159 416** | **132 808** | **37 915** | **38 733** |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 454 | 412 | 469 | 433 | 469 | 433 | 435 | 444 |
| Intensité énergétique par personne – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}$/pers. | 6 804 | 6 179 | 7 017 | 6 486 | 7 017 | 6 486 | 6 523 | 6 660 |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 448 | 475 | 459 | 456 | 459 | 456 | 430 | 457 |
| Intensité énergétique par surface – énergie finale | Energy-Int | $kWh_{ef}/m^2$ | 196 | 192 | 215 | 194 | 215 | 194 | 173 | 177 |

## ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT ENTRE 2014 ET 2015 (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | Périmètre constant | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Global | | Global | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* *(en surface)* | | % | 51 % | 38 % | 51 % | |
| Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie | | % | 21 % | 11 % | 21 % | |
| Consommation totale d'énergie électrique | Elec-Abs/LfL | $MWh_{ep}$ | 377 268 | 306 572 | 377 268 | 370 097 |
| Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid | DH&C-Abs/LfL | $MWh_{ep}$ | 26 700 | 18 075 | 26 700 | 22 021 |
| Consommation totale d'énergie combustible | Fuels-Abs/LfL | $MWh_{ep}$ | 18 117 | 11 574 | 18 117 | 16 566 |
| **TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE** | | **$MWh_{ep}$** | **422 084** | **336 221** | **422 084** | **408 683** |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 465 | 435 | 465 | 450 |
| Intensité énergétique par personne – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}$/pers. | 6 974 | 6 523 | 6 974 | 6 753 |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 456 | 457 | 456 | 473 |
| Intensité énergétique par surface – énergie finale | Energy-Int | $kWh_{ef}/m^2$ | 210 | 192 | 210 | 201 |

L'évolution des émissions de gaz à effet de serre depuis 2011 est la suivante :

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS *(en kg de $CO_2$ éq/$m^2$/an)*




L'intensité carbone est en forte baisse en 2015 avec une réduction de 11 % par rapport à 2014. La raison principale de la baisse est la performance des bâtiments certifiés HQE ou BREEAM et celle des immeubles sous comité bail vert depuis plus d'un an. Elle s'explique en second lieu par une augmentation de la part des renouvelables dans le mix énergétique qui est passée de 6,9 % en 2014 à 8,0 % en 2015.

Le détail des données relatives aux émissions de gaz à effet de serre par catégorie d'actif, à périmètre total et périmètre constant est communiqué dans les tableaux ci-dessous :

## ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2014 ET 2015 : *CORPORATE*, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS (FORMAT EPRA)

| | | | **Périmètre total** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Actifs contrôlés** | | | | | | **Actifs non contrôlés** | |
| | | | ***Corporate* (scope 1 et 2)** | | **Données maîtrisées (scope 1 et 2)** | | **Données non maîtrisées (scope 3)** | | **Scope 3** | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Émissions directes de gaz à effet de serre | GHG-Dir-Abs | tonnes $CO_2$ éq | 36 | 46 | 3 979 | 2 516 | 78 | 46 | 146 | 146 |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre | GHG-Indir-Abs | tonnes $CO_2$ éq | 622 | 578 | 9 574 | 7 534 | 5 555 | 8 625 | 1 214 | 1 241 |
| **TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE** | | **TONNES $CO_2$ éq** | **659** | **624** | **13 553** | **10 049** | **5 633** | **8 671** | **1 360** | **1 387** |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq/$m^2$ | 21 | 20 | 24 | 27 | 24 | 27 | 16 | 16 |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq/pers./an | 308 | 300 | 362 | 407 | 362 | 407 | 234 | 239 |

## ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT ENTRE 2014 ET 2015 (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | Périmètre constant | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Global | | Global | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* *(en surface)* | | % | 51 % | 38 % | 51 % | |
| Taux d'estimation des émissions totales de GES | | % | 21 % | 11 % | 21 % | |
| Émissions directes de gaz à effet de serre | GHG-Dir-Abs/LfL | tonnes $CO_2$ éq | 4 239 | 2 754 | 4 239 | 3 876 |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre | GHG-Indir-Abs/LfL | tonnes $CO_2$ éq | 16 965 | 17 977 | 16 965 | 15 952 |
| **TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE** | | **TONNES $CO_2$ éq** | **21 204** | **20 731** | **21 204** | **19 828** |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq/m² | 23 | 26 | 23 | 22 |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq/pers./an | 350 | 391 | 350 | 328 |

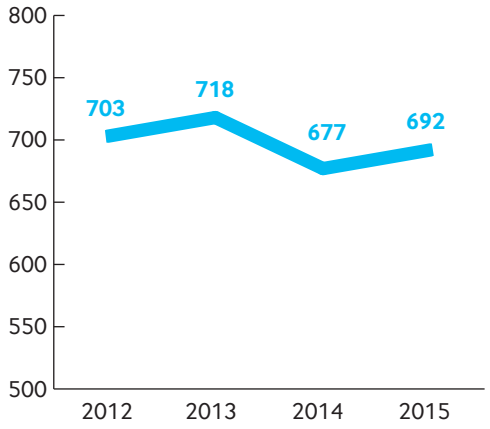
### Pôle Foncière Santé

L'exploitation des actifs de Santé détenus par Icade est contrôlée à 100 % par ses locataires, qui pilotent la consommation énergétique des actifs. Bien que ne possédant pas le contrôle de l'exploitation, Icade accompagne néanmoins les opérateurs de santé en leur proposant des solutions pour optimiser leur consommation énergétique et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

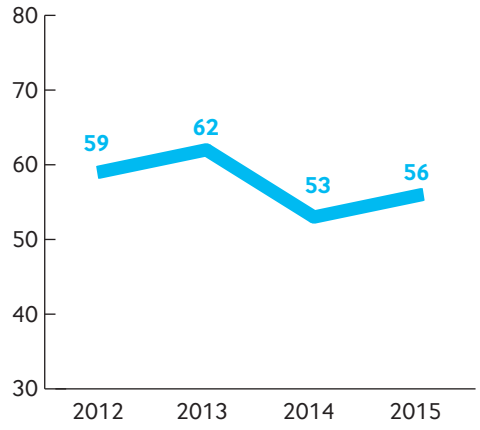
Icade met ainsi en place une cartographie des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre et réalise des audits énergétiques de façon à améliorer la connaissance de l'existant et proposer les améliorations et optimisations possibles.

Par exemple, Icade s'engage dans l'étude de solutions innovantes dans les projets en développement comme la mise en place de solutions d'éclairage par LED de façon à réduire la consommation énergétique et améliorer le niveau de service et de confort aux usagers ou le développement d'énergie renouvelable comme la mise en place d'ombrières photovoltaïques sur les parkings et les toitures.

### CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ *(en $kWh_{ep}/m^2/an$)*




### ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ *(en kg de $CO_2$ éq/m²/an)*




L'intensité énergétique des cliniques a baissé de 1,5 % entre 2012 et 2015 et l'intensité carbone de 5 % sur cette même période.

Les indicateurs environnementaux détaillés du pôle Foncière Santé au format EPRA se trouvent en Annexe 5.1.1.

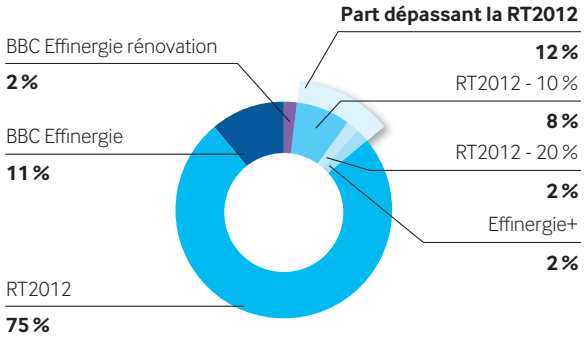
### Pôle Promotion

Pour les nouvelles constructions, l'enjeu est de minimiser à la fois les émissions durant la phase de construction et durant la phase d'exploitation. Icade considère qu'en tant que promoteur, elle peut influencer les choix constructifs et d'équipements énergétiques d'une opération afin de livrer des bâtiments moins consommateurs en énergie à tous les stades.

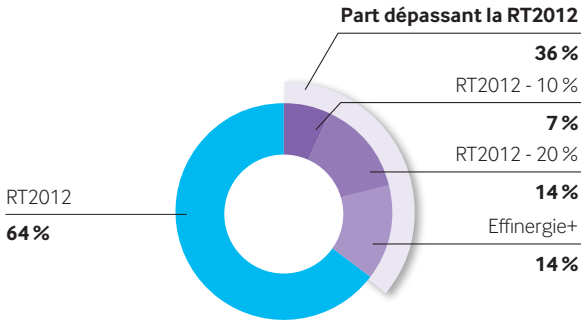
La performance des opérations mises en chantier en 2015 en témoigne :

## PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE PAR TYPOLOGIE D'ACTIFS EN 2015

**Logements**




**Bureaux**




En 2015, 12 % des opérations de logements et 36 % des opérations de bureaux avaient une performance énergétique dépassant les exigences de la réglementation thermique (RT 2012). La consommation d'énergie des opérations lancées en 2015 était de 72 $kWh_{ep}/m^2$/an en moyenne, en baisse de 4 % par rapport à 2014.

À partir de 2016, le pôle Promotion vise un taux de 25 % des logements et 100 % des bureaux en Ile-de-France, dépassant d'au moins 10 % la RT 2012, et au moins cinq opérations par an labellisées BEPOS (bâtiment à énergie positive) à partir de 2017.

Dans l'optique d'améliorer le pilotage énergétique de ses constructions par ses occupants, Icade a lancé une politique de comptage sur ses immeubles de bureaux afin de mesurer précisément la consommation d'énergie des différents usages énergétiques d'un bâtiment. Ces compteurs peuvent remonter les données de consommation sur un portail web, par usage et lot locatif et permettre aux occupants d'adapter leur consommation. Tous les immeubles tertiaires construits seront désormais équipés de tels compteurs.

Afin d'obtenir une vision la plus complète possible de la performance d'un bâtiment et guider au mieux la prise de décision, toutes les nouvelles constructions bénéficient d'un bilan carbone complet. Ce bilan évalue les émissions liées à la phase de construction (liées à l'énergie et aux déplacements lors du chantier, aux matériaux de construction et aux déchets) et les émissions liées à l'exploitation pendant neuf ans (consommation énergétique du bâtiment, renouvellement des matériaux, déplacements domicile-travail et domicile-activités).

Le choix de la durée de responsabilité s'est porté sur neuf ans, car c'est la période moyenne durant laquelle un bâtiment livré ne subit aucune modification importante (changement d'activité, cessation de bail, importants travaux...).

## BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

| | Construction (Énergie grise) | | | | Exploitation sur neuf ans | | | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Émissions Construction | Émissions évitées par l'utilisation de bois | Total émissions Construction | Variation par rapport à 2014 | Émissions Exploitation (énergie, déplacements, maintenance) | Émissions évitées par l'utilisation d'électricité renouvelable | Total émissions Exploitation | Variation par rapport à 2014 | Total émissions Construction et Exploitation | Variation par rapport à 2014 |
| **Émissions de $CO_2$ – intensité** *(kg $CO_2/m^2$)* | | | | | | | | | | |
| Logements | 499 | (13) | 486 | (4,9) % | 305 | (3) | 302 | 9,0 % | 788 | (0,1) % |
| Bureaux et autres activités | 446 | (9) | 437 | 8,4 % | 805 | (84) | 721 | (3,0) % | 1 158 | 0,7 % |
| **TOTAL** | **478** | **(11)** | **467** | **(3,8) %** | **499** | **(35)** | **465** | **19,0 %** | **932** | **6,5 %** |
| **Émissions de $CO_2$ – total** *(tonnes de $CO_2$)* | | | | | | | | | | |
| Logements | 133 145 | (3 423) | 129 722 | 20,0 % | 81 396 | (912) | 80 484 | 37,0 % | 210 206 | 26,0 % |
| Bureaux et autres activités | 75 568 | (1 505) | 74 064 | 203,0 % | 136 394 | (14 212) | 122 182 | 147,0 % | 196 246 | 165,0 % |
| **TOTAL** | **208 713** | **(4 928)** | **203 786** | **53,0 %** | **217 790** | **(15 124)** | **202 666** | **87,0 %** | **406 452** | **69,0 %** |

L'intensité carbone liée à l'exploitation a augmenté de 19 % entre 2014 et 2015. Ceci s'explique par une distance plus importante aux transports des nouvelles opérations, tandis que les émissions d'exploitation liées à l'usage du bâtiment ont baissé grâce à une utilisation plus importante d'électricité d'origine renouvelable.

Les émissions de $CO_2$ liées à la phase de construction ont quant à elles baissé de 3,8 % entre 2014 et 2015. Cette évolution s'explique en premier lieu par un recours accru à la brique en substitution du béton et en second lieu par une utilisation plus importante de bois dans les constructions.

Le pôle Promotion prend l'engagement de poursuivre cette tendance et de réduire les émissions de $CO_2$ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions de 2,5 % par an entre 2015 et 2020 soit - 12 % sur la période.

**Pôle Services**

Dans le cadre de ses missions de gestion locative et technique des bâtiments, IPM propose des solutions pour optimiser la performance environnementale de ses clients. IPM développe ainsi des outils méthodologiques à destination des responsables de sites. Plusieurs guides ont été produits en 2014 et 2015, portant sur le suivi des annexes environnementales, le pilotage énergétique, les solutions d'éco-mobilité, l'ouverture du marché de l'énergie et les évolutions réglementaires. Ces guides font l'objet d'actions de sensibilisation par le réseau développement durable, pour mieux accompagner les responsables de site à déployer ces solutions auprès de leurs clients. En 2015 par exemple, IPM a organisé l'achat groupé d'électricité dans le cadre de l'ouverture du marché de l'énergie pour l'ensemble des contrats gérés. 27,5 % des contrats ont intégré l'option « énergies renouvelables » à 100 %.

### 4.1.1.2. Le déploiement des énergies renouvelables

**Pôle Foncière Tertiaire**

Icade identifie le recours aux énergies renouvelables comme un levier important de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, en se fixant un objectif d'intégration de 20 % d'énergie renouvelable dans son mix énergétique à horizon 2020, contre 8 % réalisé en 2015. Cet objectif est ambitieux puisqu'il couvre 100 % des consommations énergétiques d'Icade. Ces consommations sont déterminées par extrapolation des données de la cartographie à l'ensemble du périmètre « Environnement » du pôle Foncière Tertiaire.

Trois formes d'énergies renouvelables sont utilisées :

- l'achat de certificats verts, à hauteur de 21 901 MWh en 2015 (8,5 % de la consommation d'électricité en 2015, contre 7,8 % en 2014). Ces certificats garantissent que le volume d'électricité acheté est d'origine renouvelable ;
- le raccordement des immeubles aux réseaux de chaleur dont 4 518 MWh sont issus d'énergie renouvelable (23,7 % de la consommation des réseaux de chaleur en 2015, contre 17,1 % en 2014) d'après les informations légales fournies par les réseaux de chaleur ;
- la production d'énergie renouvelable en propre, avec notamment le recours à la géothermie sur le parc du Pont de Flandre et l'installation de panneaux solaires photovoltaïques sur les bâtiments Monet en 2015 et Millénaire 4 à partir de 2016.

Pour atteindre son objectif, Icade va augmenter progressivement la part de certificats verts auprès des producteurs d'énergie et la production d'énergie renouvelable sur ses sites.

**Pôle Promotion**

SURFACES DES OPÉRATIONS DE PROMOTION FAISANT APPEL À DES ÉNERGIES RENOUVELABLES ***(en m² SHONrt)***

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| Solaire thermique | 23 466 | 6 372 |
| Réseau de chaleur (géothermie, biogaz…) | 72 810 | 92 392 |
| Solaire PV | 9 608 | - |
| **TOTAL** | **105 884** | **98 764** |
| ***Part sur le total des surfaces*** | ***24 %*** | ***35 %*** |

En 2015, 24 % de la surface construite a fait appel à des énergies renouvelables, soit 105 884 m² contre 98 764 m² en 2014. Si les réseaux de chaleur représentent la majorité des sources d'énergie renouvelable utilisées, certaines opérations ont également recours à l'énergie solaire, thermique ou photovoltaïque. Ainsi, l'opération Sky56 à Lyon Part-Dieu (certifiée HQE niveau Excellent et BREEAM niveau Excellent) fait appel à la fois aux réseaux de chaleur et au photovoltaïque pour alimenter les 30 000 m² du bâtiment en énergie.

### 4.1.1.3. La nécessaire adaptation au changement climatique

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Pôle Foncière Tertiaire et pôle Promotion :**

- 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.

**Pôle Foncière Tertiaire**

Soucieux d'anticiper dans sa stratégie les conséquences du changement climatique, Icade effectue des actions pilotes pour améliorer son expertise dans le domaine. Icade participe notamment au groupe de travail sur l'adaptation au changement climatique de l'Agence Locale Énergie Climat de la Plaine Commune, dont elle est membre fondateur. Dans ce cadre, deux risques principaux ont été identifiés, les pics de chaleur et les inondations. Suite à ces travaux, Icade s'est engagé à cartographier plus finement les risques climatiques impactant son patrimoine et à l'adapter le cas échéant.

Une étude de l'impact des évolutions climatiques sur les plantations des parcs d'affaires d'Icade a également été réalisée en 2015 et ses conclusions ont été appliquées. CDC Biodiversité, qui gère les espaces verts d'Icade sur les parcs du Nord de Paris, a accompagné Icade dans le choix des plantes les mieux adaptées aux conditions climatiques locales. L'utilisation de plantes adaptées au climat local permet de rafraîchir leur environnement direct et de mieux lutter contre les pics de chaleur.

**Pôle Promotion**

C'est de manière très concrète que le pôle Promotion a intégré dans sa réflexion l'adaptation aux conséquences du changement climatique. Sur le projet d'aménagement de la Riche près de Tours, les bâtiments et certaines voies ont ainsi été surélevés en tenant compte des risques prospectifs d'inondation. Le pôle Promotion évaluera les risques liés à l'adaptation au changement climatique d'opérations pilotes en 2016 afin d'intégrer à l'avenir ces enseignements pour la sélection du foncier et la conception des opérations.

## 4.1.2. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS |
|---|---|
| **Pôle Foncière :** | |
| ◆ Certifier HQE et/ou BREEAM tous les immeubles neufs du pôle Foncière | ✓ |
| ◆ Certifier HQE Exploitation trois immeubles en 2015 | ✓ |
| ◆ Lancer la certification ISO 50001 et les audits énergétiques du patrimoine | ⏳ |
| ◆ Lancer la démarche ISO14001 sur le parc du Millénaire | ✓ |

| ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|
| **Pôle Foncière Tertiaire :** |
| ◆ 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 Santé :** |
| ◆ Certifier HQE 100% des projets neufs dont la surface est supérieure à 10 000 m² |
| **Pôle Promotion :** |
| ◆ 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 |

⏳ *Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

### 4.1.2.1. Icade, pionnière sur les nouvelles certifications et labellisations

Depuis l'origine des démarches françaises de certification et de labellisation, Icade a été précurseur dans la mise en place des différents référentiels, sur ses actifs en exploitation comme pour ses nouveaux développements. Dès 2005, Icade a été pionnier en étant le premier acteur certifié HQE Tertiaire. Fidèle à cette posture, Icade Promotion a été en 2015 pilote et premier opérateur privé à utiliser le nouveau label « Bâtiment biosourcé ». En 2014, Icade s'était également déjà distinguée en étant une des sept premières entreprises pilotes à obtenir le label BiodiverCity, qui affiche la performance des projets immobiliers prenant en compte la biodiversité, pour la construction du siège de Veolia à Aubervilliers. Par ailleurs, Icade a fait labelliser trois de ses parcs d'affaires avec le label « ÉcoJardin » en 2015, démontrant ainsi sa bonne gestion des espaces verts dans le respect de la biodiversité.

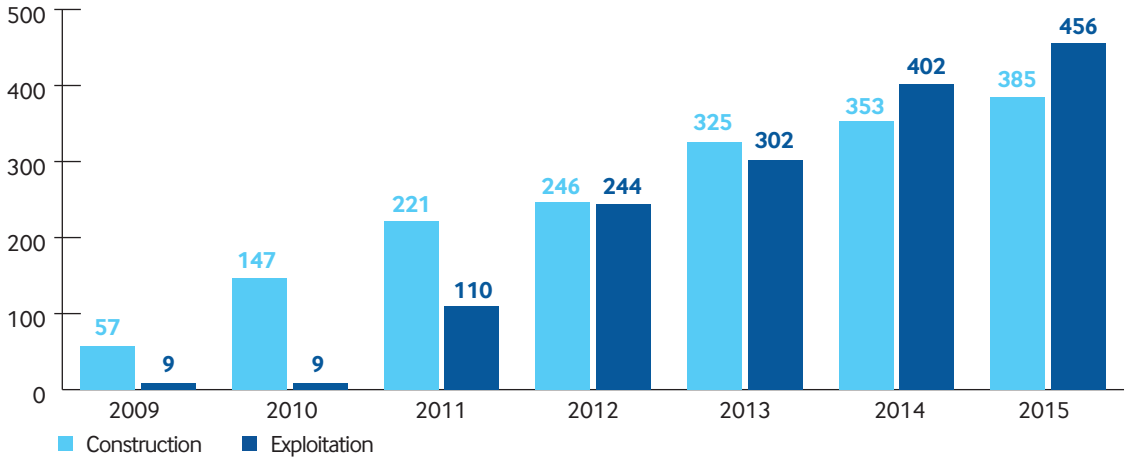
Icade anticipe également les prochaines certifications et labels en participant à l'élaboration des cadres de référence et à des opérations pilote. Ainsi, Icade a co-piloté le développement du nouveau cadre de référence de la certification HQE, annoncé en mai 2015. Icade est l'un des premiers promoteurs à être certifié NF HQE Habitat avec ce nouveau référentiel. Icade est également membre fondateur et membre bienfaiteur de l'association BBCA (Bâtiment bas carbone) et fait partie des opérations-pilote de ce nouveau label qui vise à promouvoir des bâtiments sobres en carbone tout au long du cycle de vie. Icade accompagnera la mise en place du label Well pour une opération en 2016, label centré sur le bien-être et le confort des occupants. Enfin, Icade participe au groupe de travail piloté par l'Afnor qui a pour objectif d'établir un référentiel d'aménagement durable des quartiers d'affaires.

### 4.1.2.2. Un objectif : développer les certifications environnementales du parc existant et des constructions neuves

#### Pôle Foncière Tertiaire

Soucieux de proposer des bâtiments toujours plus vertueux, Icade poursuit son objectif de développement des certifications. La part des surfaces de bureaux certifiés HQE et/ou BREEAM a fortement augmenté entre 2014 et 2015, passant de 28 % à 41 %. Parmi ces certifications, 28 % des bureaux sont certifiés Construction et 33 % certifiés Exploitation, certains actifs ayant une double certification (voir triple avec BREEAM). L'atteinte des objectifs 2015 de certifier 100 % des nouvelles constructions du pôle Foncière Tertiaire ainsi que trois immeubles existants a permis cette bonne performance.

ÉVOLUTION DES SURFACES DE BUREAUX CERTIFIÉS HQE/BREEAM *(en milliers de m²)*




En tant que propriétaire de parcs d'affaires, le pôle Foncière Tertiaire se doit d'aller au-delà de la certification des bâtiments et de faire certifier la gestion des espaces communs (voirie,...) par une certification environnementale adaptée. C'est pourquoi Icade vise 100 % de ses parcs certifiés ISO 14001 en 2017. En 2015, Icade a atteint son objectif de certifier le parc du Millénaire et 78 % des surfaces de ses parcs sont désormais certifiées ISO 14001.

#### Pôle Foncière Santé

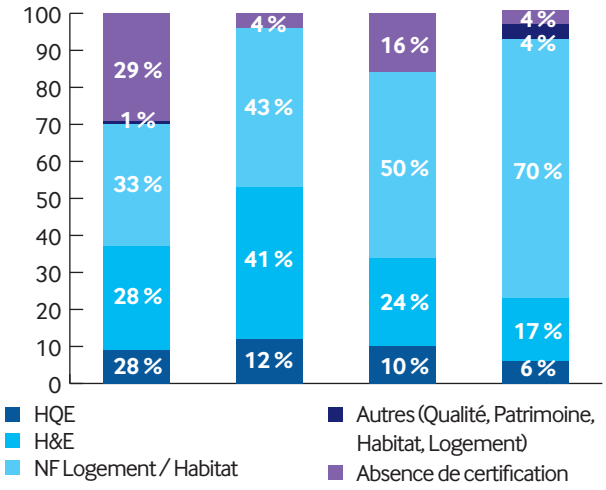
Le pôle Foncière Santé veut accroître ses ambitions en matière de certifications HQE et vise à certifier 100 % des projets neufs et des extensions dont la surface est supérieure à 10 000 m². Cet engagement est ambitieux puisqu'il représente plus de 3/4 des surfaces qui seront livrées entre 2016 et 2018.

#### Pôle Promotion

Le pôle Promotion est très engagé dans la mise en œuvre des certifications. Plus de 90 % des opérations de logements et de bureaux du pôle Promotion étaient assortis d'une certification en 2015.

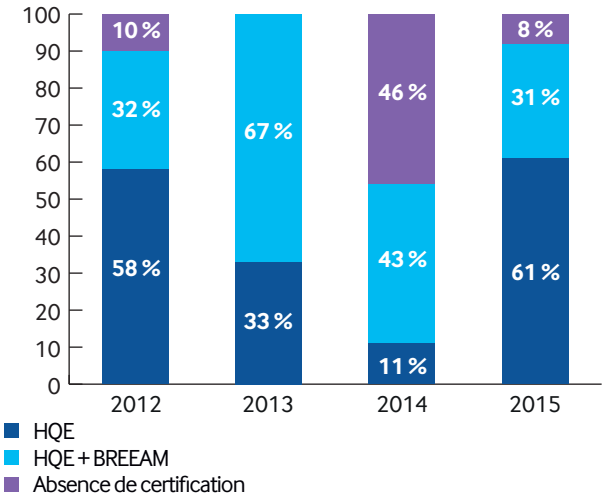
Concernant les logements, 70 % ont obtenu la certification qualité NF Logement/Habitat et 23 % ont obtenu les certifications environnementales H&E et HQE. On note une légère diminution de la part de logements certifiés H&E, qui s'explique par une baisse des commandes d'investisseurs sociaux en 2015, habituellement demandeurs de ce type de certification. Icade vise à améliorer sa performance et atteindre 35 % de certification HQE en 2018.

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS DES OPÉRATIONS LOGEMENT ENTRE 2012 ET 2015




Concernant les bureaux mis en chantier en 2015, 61 % sont certifiés HQE et 31 % ont la double certification HQE/BREEAM. D'ici à 2018, Icade ambitionne de faire certifier 100 % des bureaux construits sur l'ensemble du territoire français.

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS D'IMMEUBLES DE BUREAUX ENTRE 2012 ET 2015




Icade Promotion a en outre certifié HQE Aménagement deux quartiers d'ampleur : Le parc des Closbilles à Cergy, qui compte 850 logements, et La Riche dans l'agglomération de Tours, où Icade est aménageur sur 15,5 hectares. Sur ces projets, Icade travaille en étroite collaboration avec les collectivités afin de créer un secteur d'habitat exemplaire dans toutes les déclinaisons possibles du développement durable à l'échelle d'un quartier : performance énergétique des bâtiments, gestion de l'eau, écoconstruction, confort de vie, mixité générationnelle et sociale.

### 4.1.3. Favoriser l'éco-mobilité

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Promotion :**<br>◆ Étudier systématiquement l'autopartage dans les futures opérations de promotion | ——— ✓ | **Pôle Foncière Tertiaire :**<br>◆ Équiper 100% des parcs et bureaux avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2018<br>**Pôle Promotion :**<br>◆ Développer au moins 75% des opérations à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun à partir de 2016<br>◆ Réaliser au moins 5 opérations avec autopartage par an à partir de 2017 |

*Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

L'éco-mobilité, levier majeur de réduction des gaz à effets de serre, s'intègre de longue date dans les préoccupations d'Icade. Le Groupe a toujours cherché à rapprocher ses actifs des réseaux de transport et développer des solutions d'éco-mobilité afin de les rendre plus attractifs auprès des clients et limiter les émissions de gaz à effet de serre générées par les transports.

**Pôle Foncière Tertiaire**

Pour faciliter les connexions sur ses parcs, Icade a mis en place des solutions de transport complètes, qui vont au-delà des bonnes pratiques traditionnelles. Ces solutions passent par une large palette d'offres de transport privatif, avec par exemple l'instauration de navettes fluviales 100 % électriques en connexion avec le métro, de navettes terrestres privatives (49 % des parcs en sont équipés), de solutions d'autopartage (29 % des parcs) ou bien de lignes de bus privées en connexion avec le RER. Pour aller encore plus loin, Icade a également mis en place un portail mobilité (www.mobilicade.fr) qui permet aux usagers d'Icade situés sur les parcs du Nord de Paris d'optimiser leurs déplacements grâce à un système de géolocalisation.

La mobilité douce est encouragée par l'installation de stations Vélib' et Autolib' sur les parcs. En 2015, Icade a installé des bornes de recharge et une station Autolib' sur son parc d'affaires des Portes de Paris et sur son parc de Rungis, une première sur des parcs privés. Ainsi, 63 % des parcs bénéficient de bornes de recharge électrique et 46 % de stations Vélib' et Autolib'. Icade vise un objectif de 100 % des bureaux et parcs avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2018.

Enfin, Icade a participé au financement de la première passerelle piétonne au-dessus du périphérique depuis 40 ans, permettant de relier facilement à pied le parc du Millénaire au 19e arrondissement de Paris.

Grâce à ses efforts, seuls 2 % du patrimoine se situent à plus de 400 mètres (5 minutes à pied) d'un transport en commun.

Icade souhaite désormais aller plus loin et lance une expérimentation sur un de ses parcs, en partenariat avec une start-up qu'elle héberge, reposant sur un principe de covoiturage de proximité via un dispositif comprenant une plateforme de réservation, et un réseau de bornes et de panneaux physiques, dans l'objectif de rendre l'usage de ce mode de déplacement aussi agile qu'un transport en commun. Un partenariat avec le groupe Bolloré est également à l'étude afin de déployer sur les parcs Icade des moyens de transports doux et à très faible impact environnemental.

**Pôle Promotion**

Le pôle Promotion est également engagé dans la réduction des distances aux transports et l'usage de solutions d'éco-mobilité. En 2015, 82 % des opérations étaient situées à moins de cinq minutes (ou 400 m) à pied d'un transport en commun. L'offre d'autopartage 100 % électrique est étudiée systématiquement dans les opérations de promotion. En 2015, 16 % des opérations ont mis en œuvre des solutions de mobilité douce.

### 4.1.4. Innover pour la construction durable

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Promotion :** | | **Pôle Promotion :** |
| ◆ Lancer de nouvelles constructions en bois | —— | ◆ Réaliser systématiquement une analyse en cycle de vie pour les opérations de plus de 10 000 m² à partir de 2016 |
| | | ◆ Développer au moins 5 constructions bois par an à partir de 2017 |

*Objectif en cours de réalisation* *Objectif atteint*

**Pôle Promotion**

Le choix des matériaux de construction est primordial pour la maîtrise de l'énergie grise d'une opération et l'optimisation du bilan carbone des constructions. L'observatoire des matériaux mis en place par Icade depuis plusieurs années permet de donner aux équipes opérationnelles des informations auxquelles se référer lorsqu'elles prescrivent des solutions techniques. Cette sensibilisation a permis une évolution dans le choix des matériaux utilisés. En 2015, le béton était toujours utilisé en majorité pour les opérations de logement (à 64 %), mais moins qu'en 2014 (70 %). Il a été substitué par de la brique (20 % en 2015 contre 14 % en 2014), au contenu carbone très inférieur. Ceci a permis de réduire l'énergie grise des constructions au global (cf. « Bilan carbone de la promotion » en 4.1.1.)

Icade promeut par ailleurs l'utilisation de matériaux durables en étant membre fondateur et membre bienfaiteur de l'association BBCA (Bâtiment bas carbone), qui réunit les acteurs de l'immobilier, de la construction et de l'écologie pour innover en écoconstruction, ainsi que membre fondateur d'ADIVbois, l'Association pour le Développement des Immeubles à Vivre en bois chargée de mettre en œuvre le projet Grand Immeubles Bois en concertation avec la filière. Icade s'est concrètement engagée dans l'utilisation de matériaux biosourcés, en devenant le premier opérateur privé à utiliser le nouveau label « Bâtiment biosourcé » en 2015, sur l'opération du parc des Closbilles, où du bois biosourcé a été utilisé pour les structures, le bardage, les planchers, portes et charpentes.

Trois opérations bois sont en cours : une opération de 34 logements à Strasbourg et deux immeubles de bureaux à Paris (Thémis et Twist), exemplaires en matière d'innovation durable. L'opération de logements à Strasbourg aura une structure 100 % bois. Les immeubles de bureaux à Paris auront des structures mixtes bois-béton, des façades végétalisées et auront recours aux énergies renouvelables (chaleur issue à plus de 80 % de la géothermie). L'ensemble de ces innovations permettra à ces bâtiments d'avoir un impact carbone de 40 % inférieur à la moyenne française des bâtiments tertiaires. Le projet Thémis a ainsi été sélectionné pour faire partie des 10 projets pilotes du futur label BBCA (Bâtiment bas carbone).

*Pour plus de détails sur les opérations Thémis et Twist, voir le rapport d'activité 2015 d'Icade.*

Plus généralement, pour ses nouvelles constructions certifiées HQE, Icade a amélioré la mesure de son utilisation de bois certifié, matériau peu émetteur de COV, et la transparence sur les caractéristiques environnementales des produits, via les fiches de déclaration environnementales et sanitaires (FDES). Icade a développé une réflexion sur les matériaux de construction et de nouvelles techniques vont être testées prochainement, avec notamment l'utilisation de moquette en *cradle to cradle,* recyclable à 99 %.

Icade s'est fixée pour objectif de réaliser une analyse de cycle de vie (ACV) sur l'ensemble des nouvelles constructions de taille significative à partir de 2016. La généralisation des bilans globaux en ACV pour les immeubles neufs permettra à terme d'utiliser les résultats afin d'optimiser les nouvelles constructions.

### 4.1.5. Réduire les déchets et réaliser des chantiers respectueux de l'environnement

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Pôle Foncière Tertiaire :**

- 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

**Pôle Promotion :**

- Valoriser 60% de déchets de chantier pour les bureaux certifiés HQE à partir de 2016

**Pôle Services :**

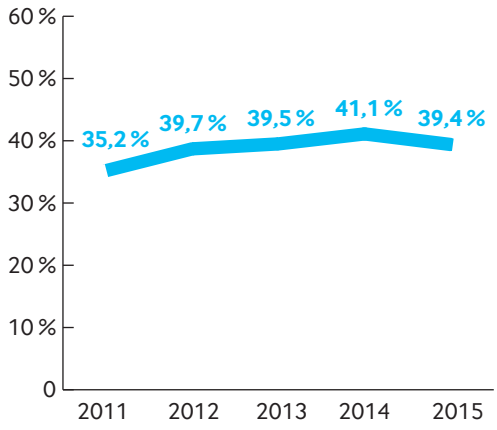
- Organiser la collecte d'objets usagés par des éco-organismes pour 25% des bâtiments ayant une présence sur site en 2016

Le secteur du bâtiment génère environ 40 millions de tonnes de déchets par an, dont 90 % proviennent des chantiers de réhabilitation ou de démolition. Les enjeux sont aussi bien environnementaux qu'économiques et Icade, comme l'ensemble de la filière, a tout à gagner à mieux trier et valoriser ses déchets.

**Pôle Foncière Tertiaire**

Icade cartographie chaque année la quantité de déchets collectés et la part de déchets recyclables des immeubles significatifs.

ÉVOLUTION DU % DE DÉCHETS RECYCLABLES DES IMMEUBLES DE BUREAUX SIGNIFICATIFS




Après une amélioration entre 2011 et 2014, la part des déchets recyclables est en légère baisse en 2015. Cette évolution est en majorité due à un effet périmètre, les immeubles nouvellement cartographiés ayant un taux de déchets recyclables plus faible que la moyenne des immeubles cartographiés en 2014.

Le détail des données relatives aux déchets par catégorie d'actif, à périmètre total et périmètre constant est communiqué dans les tableaux ci-dessous :

## ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2014 ET 2015 : *CORPORATE*, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Actifs contrôlés | | | | | | | |
| | | | *Corporate* | | Données maîtrisées | | Données non maîtrisées | | Actifs non contrôlés | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| **Masse totale de déchets** | **Waste-Abs** | **Tonnes/an** | **99** | **105** | **6 180** | **3 271** | **2 729** | **2 419** | **854** | **723** |
| Pourcentage de déchets recyclables | Waste-Abs | % | 45,9 % | 56,2 % | 32,3 % | 56,2 % | 47,6 % | 37,8 % | 44,6 % | 54,9 % |

## ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT ENTRE 2014 ET 2015 (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | Périmètre constant | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Global | | Global | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* *(en surface)* | | % | 51 % | 38 % | 51 % | |
| Taux d'estimation du volume de déchets | | % | 55 % | 24 % | 55 % | |
| **Masse totale de déchets** | **Waste-Abs** | **Tonnes/an** | **9 863** | **6 518** | **9 863** | **9 575** |
| Pourcentage de déchets recyclables | Waste-Abs | % | 39,4 % | 41,1 % | 39,4 % | 41,3 % |

Icade vise à améliorer significativement sa performance au cours des prochaines années en généralisant les équipements de collecte sélective en en sensibilisant les locataires, notamment à travers l'extension des comités bail vert. De plus, Icade a lancé une expérimentation avec la start-up Trinov visant à mieux piloter les déchets d'exploitation et leurs filières de traitement. Cette approche innovante a pour objet de mettre en place un *reporting* précis des prestataires, couplé au suivi de la production de déchets sur site, en vue d'optimiser leur gestion. Ce partenariat devrait permettre à Icade d'atteindre 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés en 2020.

Le pôle Foncière Tertiaire va également initier des partenariats locaux sur l'économie circulaire et organiser la collecte d'objets usagés par des éco-organismes (à l'image de l'initiative « Recycades » du pôle Services) pour 100 % des parcs à horizon 2017.

### Pôle Promotion

Dans le cadre des certifications HQE, toutes les nouvelles constructions visent un niveau « très performant » pour la cible « chantier à faible nuisance » et pour la « gestion des déchets d'activités ». Elles comportent des exigences strictes en matière de réduction, valorisation des déchets et traitement des déchets dangereux, pendant la phase chantier et à l'exploitation.

En 2015, 50 % des opérations de promotion ont mis en œuvre des chartes chantier propre et 12 % ont mis en place des systèmes de compostage.

### Pôle Services

IPM a mis en place fin 2013 le programme « Recycades » visant à collecter et valoriser les objets usagés des utilisateurs dans ses immeubles en gestion. Via des partenariats avec des éco-organismes, associations et entreprises spécialisées, IPM organise et suit la collecte de livres, textiles, lampes, mobiles, DEEE, piles, ... destinés à la réutilisation ou au recyclage. Ces collectes peuvent être ponctuelles (durant la Semaine de développement durable, par exemple) ou en continu, selon le besoin des utilisateurs et les critères de stockage des matières. En 2015, 6 % des sites pertinents étaient couverts par les Recycades. Les sites pertinents sont ceux qui ont une présence sur site, via un *building manager* d'IPM ou un gardien de résidence, afin de coordonner les collectes et le stockage. IPM souhaite déployer cette action sur au moins 25 % des sites pertinents en 2016.

## 4.1.6. Préserver l'eau et la biodiversité

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS |
|---|---|
| **Pôle Foncière Tertiaire / Promotion** | |
| ◆ Réaliser des diagnostics tests en compte propre et en promotion pour une généralisation à partir de 2016 | ✓ |
| ◆ Rechercher une biodiversité positive ou neutre, en compte propre et en promotion | ✓ |
| ◆ Intégrer la biodiversité dans l'exploitation des patrimoines immobiliers | ✓ |
| ◆ Rédiger un guide des bonnes pratiques | ⏳ |
| ◆ Intégrer le respect de la biodiversité dans les achats | ⏳ |
| ◆ Sensibiliser et former les collaborateurs aux bienfaits mesurables de la biodiversité | ✓ |

*⏳ Objectif en cours de réalisation* *✓ Objectif atteint*

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Pôle Foncière Tertiaire :**

◆ Réduire de 25% la consommation d'eau des immeubles significatifs entre 2011 et 2020 (en m³/m²/an)

**Pôle Promotion :**

◆ Développer au moins 25% d'opérations avec un système de récupération d'eau pluviale à partir de 2016

**Pôle Foncière Tertiaire / pôle Promotion**

◆ 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 3 nouveaux parcs en 2016

◆ Rédiger en 2016 un guide des bonnes pratiques

◆ Intégrer le respect de la biodiversité dans les achats en 2016

### 4.1.6.1. Préserver les ressources en eau

Icade n'est pas soumis à des contraintes d'approvisionnement en eau compte tenu de sa présence sur le territoire français exclusivement. Toutefois, Icade anticipe que les préoccupations liées à l'eau prendront une importance croissante et ce sujet a été identifié comme prioritaire lors de l'enquête interne menée auprès des salariés sur les enjeux RSE de la Société (voir explications en 3.2), Icade a pris de nouveaux engagements pour réduire les consommations d'eau à horizon 2020, en se fixant un objectif de réduction de 25 %.

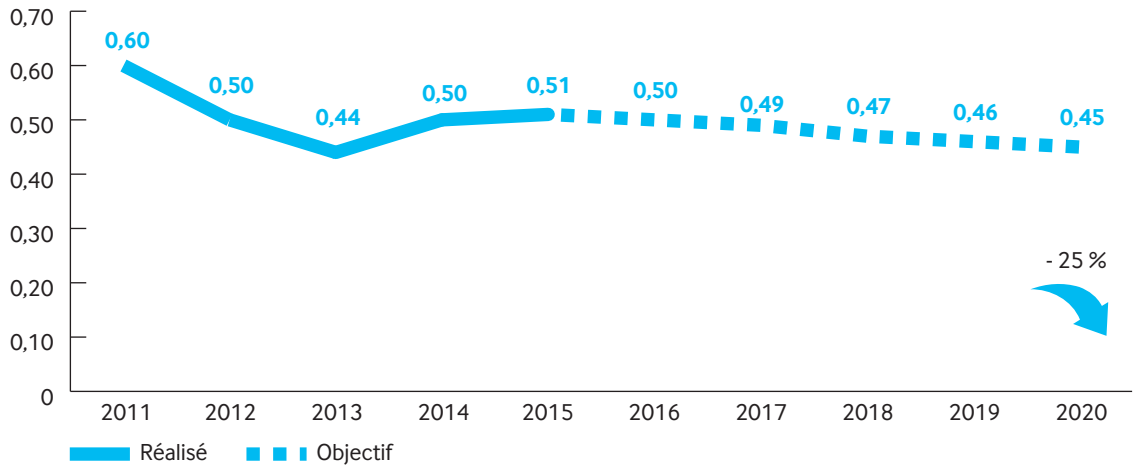
**Pôle Foncière Tertiaire**

Le pôle Foncière est équipé d'outils de mesure et de pilotage afin de suivre au plus près les consommations : une cartographie eau des bureaux significatifs, une cartographie précise du réseau de distribution d'eau de ses parcs d'activités et la mise en place de relevés physiques mensuels permettent d'avoir une meilleure connaissance de l'état des équipements et des éventuelles fuites.

Les locataires sont également sensibilisés aux bons gestes, via l'usage de robinets sanitaires à réducteur de débit, l'installation de mécanismes de chasse d'eau économes et au travers des comités bail vert.

Icade a pris des mesures pour une meilleure gestion de l'eau sur ses parcs. Un premier objectif est de limiter la pollution de l'eau en ville et la saturation des stations d'épuration en cas de fortes pluies. Icade installe donc des bassins de rétention sur certains de ses parcs, et mène une expérimentation sur la végétalisation des toits. La surface perméable fera l'objet d'un suivi, afin d'améliorer la part de sols infiltrables dans le parc à l'occasion de constructions et de rénovations. Les eaux pluviales sont réutilisées pour les espaces verts dans certains bâtiments comme le Millénaire 4 et le siège de Veolia.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS *(en m³/m²/an)*



La réduction de la consommation d'eau depuis 2011 est significative avec une baisse de 15 %, mais une érosion est constatée depuis deux ans. Les mesures seront renforcées en 2016 pour améliorer à nouveau la tendance.

Le détail des données de consommation d'eau par catégorie d'actif, à périmètre total et périmètre constant est communiqué dans les tableaux ci-dessous :

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2014 ET 2015 : *CORPORATE*, ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Actifs contrôlés | | | | | | | |
| | | | *Corporate* | | Données maîtrisées | | Données non maîtrisées | | Actifs non contrôlés | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Consommations d'eau | Water-Abs | $m^3$ | 15 574 | 12 887 | 384 022 | 337 766 | 43 159 | 6 649 | 24 475 | 29 596 |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | $m^3/m^2/an$ | 0,49 | 0,54 | 0,54 | 0,53 | 0,54 | 0,53 | 0,28 | 0,34 |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | litre/pers./jour | 33,6 | 37,5 | 37,3 | 36,2 | 37,3 | 36,2 | 19,4 | 23,5 |

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES IMMEUBLES SIGNIFICATIFS À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT ENTRE 2014 ET 2015 (FORMAT EPRA)

| | | | Périmètre total | | Périmètre constant | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Global | | Global | |
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** | **2015** | **2014** |
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* *(en surface)* | | % | 51 % | 38 % | 51 % | |
| Taux d'estimation de la consommation totale d'eau | | % | 7 % | ND | 7 % | |
| **Consommations d'eau** | **Water-Abs/LfL** | **$m^3$** | **467 230** | **386 898** | **467 230** | **457 930** |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | $m^3/m^2/an$ | 0,51 | 0,50 | 0,51 | 0,51 |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | litre/pers./jour | 35,6 | 34,6 | 35,6 | 34,9 |

**Pôle Promotion**

Dans le cadre de la généralisation de la certification NF à toutes les nouvelles constructions, Icade a travaillé à limiter les consommations et les pollutions de l'eau pendant le chantier. Les bâtiments sont également équipés de robinetteries pourvues d'un système de limitation de débit à 50 %. En 2015, 31 % des opérations ont mis en œuvre des systèmes de récupération d'eau pluviale. Pour l'avenir, le pôle Promotion vise à maintenir ces résultats avec un seuil minimum de 25 % d'opérations avec un système de récupération d'eau pluviale dès 2016.

## 4.1.6.2. Préserver la biodiversité

**Pôle Foncière Tertiaire/pôle Promotion**

La prise en compte de la préservation de la biodiversité en milieu urbain est devenue incontournable, à la fois pour des questions environnementales, l'artificialisation des surfaces présentant une menace pour les espèces et les habitats, que sociétales, avec une importance croissante des enjeux liés à la qualité de vie et au bien-être des occupants. La taille importante des parcs d'Icade offre un levier d'amélioration significatif en termes de biodiversité.

Conscient de l'importance de cet enjeu, Icade a lancé en 2014 une analyse ESR *(Ecosystem Services Review)* sur le parc des Portes de Paris, dans le cadre de sa participation au réseau biodiversité de la Caisse des Dépôts. Le pôle Foncière Tertiaire a ainsi expérimenté sur ce site un outil mesurant l'emprise au sol et les impacts les plus importants de ses activités sur les services écosystémiques, ainsi que sa dépendance à ces activités.

Cette analyse a conduit au lancement d'un plan d'action étendu. Icade a ainsi travaillé avec CDC Biodiversité à évaluer la performance biodiversité par un écologue sur plusieurs parcs, représentant 25 % des surfaces. Cette analyse sert à la mise en place d'actions d'amélioration. Par exemple, la mise en place de nichoirs et de plantes adaptées génère la présence d'oiseaux et le changement des produits d'élimination des insectes permet de réduire l'impact sur les sols.

Icade mobilise ses gestionnaires d'espace vert pour trouver des solutions adaptées au respect de la biodiversité. En 2015, Icade a obtenu le label ÉcoJardin pour trois de ses parcs, représentant 40 % des surfaces. Ce label valorise une gestion écologique des espaces verts, par la mise en place de bonnes pratiques environnementales et le respect de l'intégration du site dans son environnement. L'objectif est d'étendre le label ÉcoJardin sur trois nouveaux parcs en 2016 (68 % des surfaces) et d'intégrer la notion de biodiversité dans les achats, en déterminant des critères précis aux gestionnaires d'espace vert.

Icade poursuit en parallèle son partenariat avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO). Sur plusieurs sites, une convention de partenariat a été signée, permettant la réalisation par des experts de la LPO d'études d'amélioration des sites pour les oiseaux et plus généralement pour la biodiversité et l'établissement de recommandations qui ont été intégrées aux sites.

Icade participe également à la recherche sur les toitures végétalisées nouvelle génération en partenariat avec des chercheurs de l'université Pierre et Marie Curie (Paris-VI) et CDC Biodiversité. Cette recherche vise à développer des toitures qui permettront véritablement de développer un écosystème. 56 bacs végétalisés ont été installés au siège d'Icade pour étudier l'impact sur le climat local et déterminer le mélange de plantes le plus adapté. Cette expérimentation permettra de réaliser des modèles de valorisation de la biodiversité plus performants.

L'implication des salariés d'Icade est un aspect important de la politique biodiversité. Ils ont été sensibilisés en 2015 au travers de plusieurs actions : conférence sur la biodiversité dans le cadre de la Semaine du développement durable et récolte du miel sur les ruches du siège. En 2016, un guide des bonnes pratiques sera réalisé avec le Groupe Caisse des Dépôts en vue du partage et de la généralisation des meilleures actions relatives à la biodiversité au sein du Groupe.

L'engagement d'Icade en faveur de la biodiversité est également visible dans les nouvelles constructions. Ainsi, Icade a fait partie des entreprises pilotes à obtenir le label BiodiverCity pour la construction du futur siège de Veolia à Aubervilliers, d'une surface de 45 000 m² et pouvant accueillir plus de 2 000 salariés. Afin de stimuler la biodiversité locale, 23 % des surfaces sont végétalisées (terrasses, jardins, patios). L'eau de pluie est récupérée pour arroser les jardins et terrasses et le bâtiment fait appel à la géothermie. De façon générale, le profil environnemental de ce bâtiment est remarquable, puisqu'il s'est vu décerner la norme NF HQE au niveau « Exceptionnel », la certification BREEAM *Very Good* et le label Effinergie+. Ceci permet au bâtiment d'afficher une consommation énergétique inférieure de 40 % au niveau requis dans la RT 2012.

*Pour plus de détails sur les caractéristiques du siège de Veolia, voir le rapport d'activité 2015 d'Icade.*

En 2016, Icade mettra en place un plan d'action encore plus ambitieux pour préserver la biodiversité. Icade systématisera les évaluations biodiversité pour les opérations de Promotion. Ces évaluations serviront à définir des indicateurs de suivi et d'amélioration de la biodiversité, à l'image des celles réalisées pour le pôle Foncière, en vue d'atteindre 25 % du patrimoine et des nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020.

### 4.1.7. Accompagner la performance environnementale des clients

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Foncière Tertiaire :** | | **Pôle Foncière Tertiaire :** |
| ◆ Déployer des actions « bail vert » | ✓ | ◆ Atteindre 75% de comités bail vert fin 2016 et 90% fin 2017 |
| ◆ Compléter la mise en place des plans d'action amorcés fin 2013 | ✓ | ◆ Signer 100% de baux verts réglementaires en 2016 |
| ◆ Signer 100% de baux verts réglementaires | ◔ | ◆ Signer 100% de baux verts sur les immeubles certifiés HQE ou BREEAM en 2016 |
| ◆ Signer 100% de baux verts pour tous les immeubles certifiés en exploitation | ◔ | **Pôle Promotion :** |
| | | ◆ Systématiser les guides utilisateurs comprenant une sensibilisation aux éco-gestes pour les nouvelles constructions |

◔ *Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

**Pôle Foncière Tertiaire**

Les annexes environnementales renforcent la collaboration entre Icade et ses locataires sur les sujets de performance environnementale. Icade a été pionnier sur cette démarche en anticipant et signant des annexes environnementales dès 2010, trois ans avant la réglementation. Si la réglementation prévoit la signature de baux verts avec les locataires de surfaces commerciales de plus de 2000 m², Icade a choisi d'aller plus loin en élargissant la démarche à un spectre de locataires plus large et en mettant en place des comités bail vert de façon volontaire.

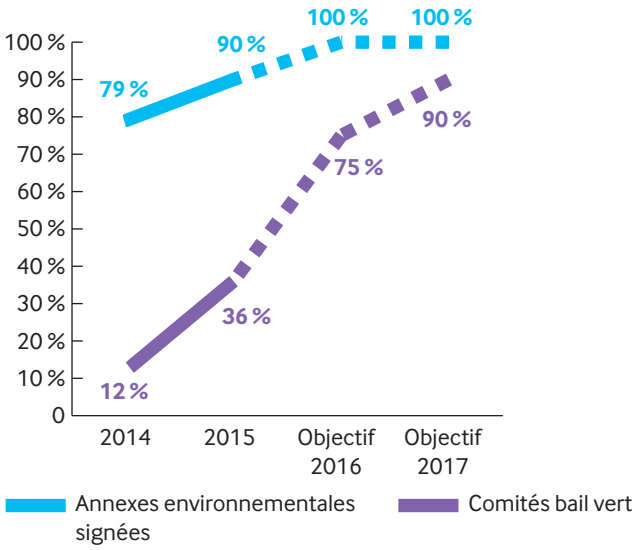
En accroissant le nombre d'annexes environnementales, Icade permet à ses clients de réaliser des économies d'énergie en organisant l'échange de données et en travaillant sur les usages. 90 % d'annexes environnementales réglementaires étaient signées au 31 décembre 2015, représentant 42 % des surfaces totales du pôle Foncière Tertiaire. Icade va poursuivre son effort pour atteindre 100 % de baux verts réglementaires signés en 2016. Icade a également pris l'engagement d'étendre progressivement le bail vert aux locataires non soumis à la réglementation. En 2015, 18 % des locataires dont les bâtiments sont certifiés HQE Exploitation ont ainsi signé un bail vert avec Icade. Les moyens seront renforcés en 2016 pour atteindre l'objectif de taux de signature de 100 % des locataires certifiés HQE Exploitation.

Icade a choisi de s'impliquer fortement sur la mise en place de « comités bail vert » pour accompagner ses clients à améliorer leur performance environnementale et renforcer ses liens avec les clients. Véritables lieux d'échange et de partage des bonnes pratiques, ils permettent de formaliser les plans d'actions et leur suivi avec des objectifs sur l'énergie, le carbone, l'eau et les déchets. Le premier comité bail vert, mis en place en 2010 avec Pierre & Vacances Center Parcs, a ainsi montré des résultats très satisfaisants, avec une réduction de 35 % de la consommation d'énergie, de 62 % de la consommation d'eau, et de 38 % des volumes de déchets entre 2009 et 2014. Les principales mesures mises en place ont été des campagnes de gestes verts auprès des utilisateurs, la mise en place d'équipements économes en eau, la détection renforcée des fuites d'eau, des travaux d'optimisation sur les équipements tels que le *relamping* LED et le remplacement des brûleurs des chaudières gaz et la mise en place de la collecte sélective.

Les comités bail vert couvraient ainsi 36 % des locataires ayant signé des annexes environnementales en 2015 (en surface). L'objectif est d'atteindre 75 % en 2016 et 90 % en 2017.

*Pour plus de détails sur les comités bail vert, voir le rapport d'activité 2015 d'Icade.*

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




**Pôle Promotion**

Icade souhaite aller au-delà de sa responsabilité de promoteur en garantissant la performance environnementale des bâtiments après leur livraison, via le processus de *commissionning*. Le *commissionning* est un processus d'assurance qualité qui vise à s'assurer que les bâtiments sont conçus, installés et testés conformément aux objectifs de performances énergétiques fixés. Dans le cadre de plusieurs opérations, Icade réalise un suivi des consommations des installations techniques et notamment la climatisation et le chauffage, pendant les deux premières années d'opération du bâtiment. À la livraison, le pôle Promotion participe à la sensibilisation de ses acquéreurs en leur donnant un guide destiné à les informer de l'ensemble des sujets liés à leur nouveau lieu de vie. Il présente les garanties, l'utilisation des équipements de leur appartement ou bureau, les gestes verts pour économiser l'énergie, l'eau et limiter la production de déchets.

En 2015, les bâtiments construits dans le cadre du projet Ynfluences Square, le nouveau siège régional de RTE et le bâtiment Sky56 à Lyon, ont tous fait l'objet d'un processus de *commissionning*.

Pour certaines opérations, le pôle Promotion souhaite aller plus loin en mettant en place des garanties de performance énergétique sur trois ans.

## 4.2. Intégration territoriale et relations durables avec les clients

### 4.2.1. Placer l'innovation et la RSE au cœur de la stratégie

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Groupe :** | | **Groupe :** |
| ◆ Développer des partenariats avec des start-up comme avec des grands groupes | ✓ | ◆ Proposer 20 nouveaux services issus de la démarche d'innovation contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients d'ici 2018 |
| | | ◆ Intégrer des objectifs RSE pour les dirigeants et les managers dès 2016 |
| | | ◆ Former 70% des salariés au digital en 2016 et sensibiliser 80% des salariés à la RSE d'ici à 2018 |
| | | **Pôle Promotion** |
| | | ◆ Recourir à la maquette numérique 3D (BIM) de façon systématique pour 75% des logements et 100% des bureaux à partir de 2016 |

*Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

#### 4.2.1.1. L'innovation au cœur de la stratégie d'Icade

Dans un environnement hautement concurrentiel, Icade a choisi d'engager un important effort d'innovation et de RSE, en impliquant à la fois ses collaborateurs et ses partenaires.

Icade a créé fin 2015 une direction de l'innovation, dont la mission est de coordonner l'avancement des projets d'innovation, d'assurer leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et garantir leur réalisation opérationnelle.

L'innovation est désormais inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, présentée lors de l'*Investor Day* du 30 novembre 2015. L'objectif principal fixé par la direction générale est la concrétisation opérationnelle de la démarche [Icade]+10.

2015 a été une année importante pour l'innovation chez Icade, avec le déploiement de la démarche [Icade]+10, qui s'appuie sur trois piliers impliquant à la fois les collaborateurs et des partenaires externes.

- Le Hub Icade, qui regroupe 18 groupes de travail, mobilise un tiers des salariés. Pour faciliter le travail des groupes et permettre un dialogue en interne et avec l'extérieur, une plateforme digitale a été lancée, accessible à cette adresse : http://hub.icade.fr/. Le Hub digital comptabilise 1 068 connexions, et a servi à la publication de 215 contenus (articles, vidéos, tweets). Dix conférences ont été organisées depuis fin 2014, regroupant 600 participants autour de sujets comme les smart *cities*, les transformations digitales ou encore le Big Data.

- L'écosystème des start-up partenaires a été largement développé en 2015. Icade a ainsi lancé la première pépinière dédiée aux start-up immobilières entièrement financée par un acteur privé en France. Cette « Maison des Start-up », un bâtiment de 1 000 m² sur le parc des Portes de Paris, accueille déjà une dizaine de start-up qui développent des projets innovants au service des usagers. En parallèle, 28 start-up ont été sélectionnées au cours de l'année pour mener des expérimentations *in-situ*.
- Les partenariats industriels avec de grandes entreprises innovantes (Philips, EDF, Schneider et Veolia), principalement axés autour de la transition énergétique et du numérique (cf. 4.1.1 « S'engager dans la lutte contre le changement climatique »).

Prenant la suite des 18 groupes de travail lancés fin 2014, 28 projets d'innovation ont été identifiés et sont désormais portés par les directions métier opérationnelles. Les start-up ainsi que les partenariats avec les grands groupes sont au service de la concrétisation de ces projets d'innovation. Icade a pris l'engagement dans le cadre de cette démarche de proposer 20 services innovants contribuant au bien-être et à la performance environnementale de ses clients d'ici 2018.

La réussite de la démarche d'innovation dépendra de l'implication des salariés, qui est forte. Selon le baromètre social réalisé en 2015, 78 % des salariés connaissent la démarche d'innovation d'Icade et près de la moitié se sentent impliqués, ce qui révèle une forte mobilisation.

*Pour plus de détails sur la démarche d'innovation, voir le rapport d'activité 2015 d'Icade.*

#### 4.2.1.2. Implication des salariés dans la stratégie RSE

En 2015, la direction générale a pris de nouveaux engagements RSE ambitieux. Le succès de cette stratégie reposera sur la mobilisation de l'ensemble des salariés dans la démarche. Elle est liée à trois facteurs : la sensibilisation, l'implication et l'incitation.

Icade sensibilise ses salariés depuis plusieurs années aux enjeux RSE de leur métier. Par exemple, l'organisation d'un cycle de conférences lors de la Semaine du développement durable en juin 2015 a permis d'informer les salariés sur les constructions bois, la mobilité durable, la biodiversité et la maquette numérique 3D. La diffusion de newsletters sur le développement durable est également l'occasion de sensibiliser les salariés aux derniers faits d'actualité et aux bonnes pratiques, comme par exemple les enjeux de la COP21, les certifications et les enjeux liés aux transports. Les salariés d'Icade sont incités à intégrer dans leur quotidien des actions en faveur de l'environnement, à travers la mise à disposition de véhicules électriques, de solutions d'autopartage et de campagnes d'éco-gestes, qui contribuent à leur sensibilisation. D'après le dernier baromètre social réalisé en 2015, 73 % des salariés connaissaient la stratégie d'Icade en matière de RSE, soit un fort niveau d'appréhension. Icade veut désormais aller plus loin et va mener des actions de sensibilisation à la RSE pour 80 % des salariés d'ici 2018.

Au-delà de la connaissance de la démarche et des actions de sensibilisation, Icade veut renforcer l'implication de ses salariés, en commençant par ses dirigeants, afin de garantir l'appropriation et le succès de la stratégie RSE. Le Groupe va ainsi intégrer des objectifs RSE dans la feuille de route individuelle de chaque dirigeant et manager dès 2016 et cette démarche sera progressivement étendue aux collaborateurs d'Icade. En 2015, la consultation des salariés dans le cadre de la nouvelle stratégie RSE (voir explications en partie 3.2) a constitué un moyen de mobiliser davantage les salariés. 57 % des salariés se sentent impliqués dans la démarche RSE d'Icade, ce qui constitue un résultat favorable sur lequel Icade va capitaliser. Parmi les axes qui seront renforcés en 2016, les collaborateurs seront notamment encouragés à participer à des initiatives sociétales, qui contribuent à leur engagement et à celui d'Icade. En effet, Icade met en œuvre depuis plusieurs années des mesures pour impliquer les salariés dans divers partenariats associatifs, notamment à travers la Charte entreprise territoire ou les partenariats avec les programmes « le club des jeunes talents de Plaine Commune » et le « Canal des métiers ». Un nouveau partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents » a été signé en 2016. Cette démarche sera enrichie de nouvelles actions pour inciter les collaborateurs volontaires à s'impliquer dans des partenariats associatifs.

#### 4.2.1.3. Le numérique au cœur des produits et services d'Icade

Le numérique est l'ADN de tous les projets d'innovation en cours d'expérimentation, permettant ainsi à Icade d'amorcer sa transition vers le numérique. Sur ce thème, les quatre enjeux principaux identifiés pour Icade sont les plateformes communautaires, la data, la technologie *blockchain* et le bâtiment connecté.

- Les plateformes communautaires sont des outils de désintermédiation et de mise en relation des utilisateurs hébergés par Icade. Ils visent à faciliter l'accès aux services, mettre en valeur les communautés d'utilisateurs et louer les espaces. Icade développe actuellement plusieurs plateformes digitales. Il s'agit, par exemple, pour le pôle Foncière Tertiaire, du développement d'une plateforme permettant de réserver et gérer des bureaux de la nouvelle offre immobilière 3.0 et du développement d'une plateforme permettant d'animer la communauté d'utilisateurs des parcs. Le pôle Promotion logements développe également un portail client personnalisé. Suite à un concours d'idées lancé par le Hub auprès d'étudiants et remporté par Paris-Dauphine, le portail web du pôle Promotion a été mis à jour pour intégrer une gamme de services connexes à la vente et à l'achat des logements, pour les prospects et les clients (mise en place de visites virtuelles 3D, outil de personnalisation du logement, etc.).
- La maîtrise de la donnée et son utilisation deviennent de plus en plus stratégiques pour toutes les entreprises. Pour Icade, il s'agit d'identifier des sources internes et externes, des pistes de valorisation, des opportunités de création de nouveaux services, et d'organiser la gouvernance de la donnée. Plusieurs expérimentations sont en cours comme la collecte intelligente de la donnée avec *Creative* Data. La généralisation de la méthode BIM *(Building Information Modeling)* est également un enjeu crucial pour permettre à Icade de concevoir les bâtiments entièrement en numérique afin de diminuer les coûts lors de la phase de conception en raisonnant en coût global, faciliter la gestion du projet entre les différentes parties prenantes et privilégier les matériaux à impact environnemental limité tout en préservant la qualité globale du projet. Cette méthode est particulièrement efficace pour optimiser à la source l'énergie grise, à savoir l'énergie nécessaire à la production des matériaux de construction. Il s'agit également pour Icade d'identifier les opportunités du BIM pour la phase exploitation afin de développer de nouveaux leviers d'efficacité. En 2015 plusieurs projets ont été développés en BIM avec une approche expérimentale afin d'acquérir la maturité nécessaire au déploiement plus systématique de cette méthode. Icade vise un recours au BIM pour 75 % des opérations de logements et 100 % en tertiaire à partir de 2016.
- La technologie *blockchain* vise à dématérialiser et décentraliser les bases de données dans le cadre d'échanges d'actifs et permettra de fluidifier et sécuriser les transactions à l'avenir.

- Les pôles Foncière Tertiaire et Promotion ont inscrit le bâtiment connecté au cœur de leur offre. Icade va ainsi couvrir l'intégralité de son patrimoine tertiaire d'espaces *Free Wifi* d'ici 2020. L'activité Promotion d'Icade étoffe son offre de « logements connectés ». La fibre sera systématiquement installée et opérationnelle préalablement à la livraison des sites à partir de 2016. Conformément à l'objectif de livrer 100 % des logements connectés, chacune des opérations sera conçue de façon à ce que l'acquéreur dispose, au moment de la livraison, d'une infrastructure internet de qualité, d'un accès immédiat à Internet et des facilités pour mettre en place une installation domotique. Grâce au contrat cadre avec SFR, pour le programme couvert par ce dernier, Icade offre, dès la livraison Internet et la télévision gratuitement à l'acquéreur pendant trois ans. Par ailleurs, Icade propose des « packs domotiques » pour que les acquéreurs qui le souhaitent disposent de leur installation domotique clé en main.

## 4.2.2. Améliorer la satisfaction et le confort des clients, accompagner les nouveaux usages et modes de vie

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Promotion :** | | **Pôle Foncière Tertiaire :** |
| ◆ Poursuivre le groupe de travail sur le « Parcours Client » avec l'Université Paris Dauphine pour adapter la relation client | ✓ | ◆ Créer un label propriétaire « qualité de vie » des parcs et déployer ce label sur tous les parcs d'ici à 2017<br>◆ Mettre en place des « Clubs Utilisateurs » sur les 5 principaux parcs d'ici à 2017 |
| | | **Pôle Promotion :** |
| | | ◆ Atteindre un indice de satisfaction clients à la livraison de 8,5/10 pour le pôle Promotion en 2018 (+33% par rapport à 2015) |

*Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

Les attentes des clients évoluent et les sociétés immobilières doivent s'adapter pour anticiper les tendances et ainsi fidéliser et conquérir de nouveaux clients. L'innovation et le développement de services pour accompagner les nouveaux usages et modes de vie sont identifiés par Icade comme étant des leviers importants d'amélioration du confort de vie, de travail, de la santé et de la sécurité des occupants.

### 4.2.2.1. Mesurer et améliorer la satisfaction des clients

**Pôle Foncière Tertiaire**

Les locataires d'Icade sont accompagnés au quotidien par un service clients, déployé sur près de 100 % des surfaces. Icade est attentif à l'évolution du traitement des demandes des locataires et au suivi de la qualité de service, et notamment aux taux de réactivité des prestataires : le délai de réponse du *call center* est de cinq secondes en moyenne et 75 % des interventions en 2015 sont réalisées en moins de 24h. Icade contrôle également la qualité des services offerts sur ses parcs au travers d'enquêtes de satisfaction adressées aux utilisateurs des espaces forme, des conciergeries et de l'autopartage.

**Pôle Promotion**

Le pôle Promotion réalise régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients. L'indice de satisfaction clients à la livraison était de 6,4/10 en 2015. Jugeant ce résultat trop bas, Icade a mis en place un plan d'action dédié et vise un objectif d'amélioration ambitieux de 8,5/10 en 2018, soit une hausse de 33 %.

L'amélioration du « Parcours Client » repose notamment sur un partenariat avec le Master de distribution et relation client de l'université Paris Dauphine. L'étude réalisée dans ce cadre a abouti à plusieurs recommandations, dont certaines sont déjà en cours de mise en œuvre. C'est notamment le cas de l'interlocuteur unique et de l'accompagnement du client par des outils digitaux tout au long du parcours résidentiel, de la réservation jusqu'à deux ans après la livraison. D'autres actions sont en cours de réflexion et seront mises en place en 2016.

### 4.2.2.2. Garantir la santé et la sécurité des occupants

L'orientation client dans laquelle s'inscrit Icade implique de répondre aux enjeux essentiels de santé et de sécurité des occupants.

**Pôles Foncière et Promotion**

Afin d'améliorer le confort des occupants, Icade a généralisé l'intégration de mesures spécifiques (acoustique, sécurité intrusion, qualité de l'air) dans le cadre des certifications NF et HQE. Cela a notamment permis de réduire le bruit de trois décibels supplémentaires par rapport à la réglementation, qui correspond à une division par deux de la puissance acoustique. Les chartes « chantier vert » impliquent également de limiter le nombre de décibels durant la phase de construction.

Le pôle Foncière Tertiaire mesure annuellement la qualité de l'air sur tous les immeubles HQE Exploitation et s'assure de la performance des systèmes de ventilation. Le pôle Promotion sensibilise les acquéreurs à l'impact des choix des matériaux sur la qualité de l'air intérieur au travers du guide acquéreur. Il est systématiquement demandé aux fournisseurs de n'utiliser que des matériaux et équipements dont l'impact sur la qualité de l'air est maîtrisé, et étiquetés A+. De plus, toutes les opérations certifiées NF Habitat font l'objet d'un contrôle in situ via deux canaux : d'une part, une vérification de l'efficacité des systèmes de ventilation et d'autre part, un suivi pointu de leur mise en œuvre.

**Pôle Foncière Tertiaire**

La création en 2013 d'une direction sécurité, pour l'ensemble du patrimoine d'Icade Foncière, a permis d'améliorer la gestion et la prévention des risques de sécurité. Icade a également récemment renforcé ses procédures de gestion de crise pour faire face à des événements exceptionnels, par exemple en période de menaces d'attentats.

### 4.2.2.3. Améliorer le confort, accompagner les nouveaux usages et modes de vie

Les attentes des clients d'Icade évoluent, et les entreprises de toute taille et leurs salariés réclament plus de flexibilité dans leur environnement foncier. Icade répond à ce défi en pensant le bâtiment dans sa globalité et dans ses usages du point de vue du client, au-delà des caractéristiques techniques qui ne sont plus suffisantes pour répondre à leurs attentes. Cet effort d'innovation passe par des investissements dans des actions innovantes pour satisfaire au mieux leurs demandes actuelles et futures.

**Pôle Foncière Tertiaire**

Dans les nouveaux actifs importants (EQHO…), au siège d'Icade ou encore dans les parcs d'affaires, des services sont systématiquement intégrés à l'offre globale. Ainsi, 39 % des bureaux et parcs disposent d'une conciergerie, elle-même intégrant un grand nombre de services à la personne. 14 % des bureaux et parcs possèdent 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.

Dans le cadre de sa stratégie marketing, Icade a l'ambition de développer son offre de services au-delà des services traditionnels et d'adapter ses parcs afin qu'ils soient des lieux de vie propices au développement d'une communauté d'affaires. Ces parcs matérialiseront également l'ambition RSE d'Icade et deviendront des références en la matière. Icade vise à compléter l'offre de services en développant une nouvelle offre immobilière flexible « Immobilier 3.0 », en mettant en place des clubs utilisateurs et en développant de nouveaux services en partenariat avec des start-up. Cette stratégie vise à contribuer à l'augmentation du taux d'occupation et à garantir aux utilisateurs et à leurs salariés une nouvelle expérience client. Elle s'articule autour de trois piliers : l'excellence, la qualité de vie et au travail et le développement d'une communauté. Un futur label propriétaire « qualité de vie » des parcs attestera de cette promesse et sera déployé sur tous les parcs d'ici à 2017.

Les trois offres issues de cette démarche sont décrites plus en détail ci-après.

**Immobilier 3.0**

On assiste avec la révolution du numérique à l'apparition de nouvelles formes de travail (télétravail, mode projet, nomadisme), d'organisation (innovation ouverte et transversalité) et de collaboration (partenariats, alliances, écosystème d'acteurs). En parallèle, le développement de l'entreprenariat et l'essor de l'économie collaborative favorisent la création de petites structures qui prennent la forme de start-up ou de TPE. Aujourd'hui 99 % des entreprises sont des TPE/PME.

Il faut donc tenir compte de la transformation de la nature des entreprises et de leur mode de fonctionnement dans la proposition et le développement de nouveaux produits immobiliers. Ces structures ont besoin de souplesse d'hébergement, de mutualisation de services au sein de leur environnement immédiat, de proximité avec d'autres entreprises dans la même dynamique, afin d'échanger de l'expertise, de créer des opportunités de business et de continuer à innover.

Icade propose donc de développer une nouvelle offre immobilière pour répondre à ces besoins. Elle se compose de plusieurs produits immobiliers qui peuvent être regroupés sous le nom générique de tiers-lieux :

- une pépinière de start-up : la « Maison des start-up » ;
- des espaces de bureaux nomades : espaces de *coworking* et de télétravail, à destination des clients comme des salariés d'Icade ;
- des hôtels d'entreprises : location d'espaces de bureaux flexibles à destination des TPE/PME ;
- des *maker space* : lieu d'innovation atypique pour concevoir des prototypes et les tester, dans lesquels Icade met des outils à disposition du grand public et des professionnels, tels que des imprimantes 3D.

Ils correspondent chacun à une étape de développement de l'entreprise et répondent à un besoin dans le parcours et la croissance de l'entreprise.

Le caractère innovant de cette offre repose sur la mise en réseau de ces tiers-lieux ou produits immobiliers au sein d'un territoire. Icade serait le seul et premier acteur privé à proposer ce type d'offre immobilière qui complétera son offre immobilière classique.

**Nouveaux services en partenariat avec des start-up**

De nouveaux services sont expérimentés avec des start-up et proposés sur les parcs afin d'accompagner les nouveaux besoins. Par exemple, Icade expérimente une conciergerie numérique à Rungis et dans les directions territoriales. Cette conciergerie numérique, issue du partenariat avec la start-up Jobbers, permet d'offrir de nouveaux services tels un *cloud*, une interface avec le syndic de copropriété, des échanges avec les voisins ou les commerçants du quartier. D'autres exemples de partenariats avec des start-up se trouvent dans les parties 4.1.5. Réduire les déchets, 4.3.2.3. Le bien-être et la qualité de vie au travail et 4.2.1.3. Le numérique au cœur des produits et services d'Icade.

**Clubs Utilisateurs**

Icade souhaite accompagner les clients et usagers de ses parcs au travers de « Clubs Utilisateurs », lieux de partage d'expérience, d'expertise et de réflexions pour identifier des solutions de façon collaborative et mieux intégrer les attentes des utilisateurs. Un premier club a déjà été mis en place sur un parc et cette démarche sera déployée aux cinq principaux parcs d'ici à 2017.

**Pôle Promotion**

Attentif au besoin de mutabilité des actifs, le pôle Promotion travaille sur la modularité des logements individuels et l'évolution des besoins au cours de la vie. C'est dans cet esprit qu'Icade a créé BIHOME, un logement modulable se composant d'un appartement principal auquel s'ajoute un espace de vie dédié à l'accueil d'un proche, d'une tierce personne ou au télétravail. Cette innovation répond directement et concrètement aux défis actuels de la vie urbaine. 12 % des opérations ont fait appel à des BIHOME en 2015. Dans le même esprit, Icade développe les quartiers à Haute Qualité du Vieillissement. Il s'agit de bâtiments qui regroupent des lieux de vie adaptés à la fois aux primo-accédants, aux seniors et aux EHPAD, et accompagnent ainsi les résidents dans leur parcours de vie. Le pôle Promotion expérimente également de nouveaux services en partenariat avec des start-up, avec par exemple une offre de laveries écologiques partagées dans les espaces communs des logements.

## 4.2.3. Participer au développement économique et social des territoires

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Pôle Foncière Tertiaire :**<br>◆ Signer une charte emploi pour le Millénaire 4 | ✓ | **Groupe :**<br>◆ Développer des partenariats sur l'insertion et l'emploi local<br>◆ Impliquer les salariés dans des partenariats associatifs<br>**Pôle Promotion :**<br>◆ Introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs |

*Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

Le secteur immobilier a un impact élevé en matière d'emplois, directement et indirectement au travers de sa chaîne de sous-traitants et fournisseurs, en employant près de 2 millions de personnes en France. Face au taux de chômage en hausse dans la plupart des territoires, les collectivités locales sont de plus en plus attachées aux problématiques d'insertion, sujet sur lequel les sociétés immobilières sont appelées à s'engager. Les promoteurs ont également un rôle à jouer pour renforcer la mixité sociale de leurs territoires d'implantation, alors que plus de 350 villes en France ne respectent pas la loi SRU (loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain) qui fixe un seuil de 20 % de logements sociaux. Plus généralement, la mixité des entreprises et des populations peut constituer un élément de dynamisme et d'attractivité pour un parc immobilier. Les sociétés immobilières ont donc un rôle très important à jouer dans ces domaines pour contribuer au développement économique local et renforcer leur lien et leur acceptabilité avec les territoires dans lesquels elles sont présentes.

### 4.2.3.1. Partenariats et chartes dédiés à l'emploi local et à l'insertion par l'emploi

#### Pôle Foncière Tertiaire

Icade est très implantée sur le territoire de Plaine Commune, communauté d'agglomérations regroupant neuf villes du Nord de Paris, avec 25 % des surfaces de ses parcs situés dans cette zone. Le territoire présente des indicateurs socio-économiques en dessous de ceux de l'Ile-de-France, que ce soit en termes d'indicateurs de pauvreté, d'inégalité hommes-femmes ou de taux de chômage, en particulier des jeunes. En signant des chartes dédiées à l'emploi local et à l'insertion professionnelle, Icade renforce les liens avec ses parties prenantes locales et dynamise l'économie de ses territoires d'implantation. Icade participe à des ateliers de travail avec Plaine Commune dans le cadre d'une charte d'aménagement partagée, avec pour but de définir une vision stratégique commune du territoire à moyen-long terme, incluant notamment des partenariats associatifs et des activités d'insertion. La première charte a été signée en 2005 et a été renouvelée en 2015. Elle fait l'objet d'un bilan deux fois par an.

Dans ce cadre, une charte spécifique a été signée pour la construction du siège de Veolia visant 65 000 heures d'insertion sur la durée du chantier. 54 000 heures ont été réalisées fin novembre, soit 84 % de l'engagement. Le chantier s'achèvera à l'été 2016. Le lancement du chantier du Millénaire 4 a vu la signature d'une charte de développement de l'emploi local signée le 17 juin 2015 avec la Ville de Paris. Cette charte prévoit la création de 15 postes d'une durée d'au moins six mois, le recours à des TPE et PME locales pour les missions de sous-traitance, ainsi que le parrainage de demandeurs d'emploi. Neuf postes ont d'ores et déjà été créés au 21 janvier 2016, soit 60 % de l'engagement. La fin du chantier est prévue au quatrième trimestre 2016.

Par ailleurs, Icade est partenaire de plusieurs programmes d'insertion et de sensibilisation à l'insertion professionnelle. Icade a contribué dès 2010 à la création du programme « le club des jeunes talents de Plaine Commune » en partenariat avec Klépierre et la Maison de l'emploi de Plaine Commune. Ce programme a touché depuis son démarrage 122 jeunes avec 73 % de sorties positives (CDI, CDD supérieur à six mois, formation), grâce à la mobilisation d'Icade et ses salariés impliqués dans la mission d'accompagnateur économique. Ce partenariat a permis à deux jeunes du dispositif d'intégrer Icade dans le cadre d'un CDI. En soutenant le programme « Canal des métiers », Icade a contribué à équiper les médiathèques et les points « informations jeunes » de plusieurs villes du nord de Paris d'une bibliothèque de films explicitant plus de 12 000 métiers permettant aux jeunes de découvrir la diversité des filières, les orientations et les métiers d'avenirs.

Icade souhaite renforcer cette démarche en 2016 en développant les partenariats locaux sur l'insertion et l'emploi local et en impliquant ses salariés dans des partenariats associatifs. Ainsi, un nouveau partenariat a été initié en 2016 avec l'association « Nos quartiers ont des talents ». Il encadre le parrainage de jeunes diplômés par des salariés, qui les guident dans la recherche d'emploi ou l'orientation professionnelle.

#### Pôle Promotion

Le pôle Promotion signe également des chartes avec les collectivités locales partenaires. Elles prévoient la réalisation d'un certain nombre d'heures d'insertion sur les chantiers du pôle Promotion, et font l'objet d'une mesure régulière. Ainsi, l'objectif de 96 600 heures d'insertion sur l'opération PNE dans le 19e arrondissement de Paris a été dépassé à la fin du chantier en 2015 avec 98 816 heures. En 2015, dix opérations ont fait l'objet d'emplois d'insertion, représentant plus de 25 % des $m^2$ construits. À partir de 2016, Icade systématisera cette démarche en introduisant des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs (supérieurs à 50 millions d'euros de coûts de travaux).

Icade a également injecté en 2015 plus de 650 millions d'euros dans le tissu économique local, via les commandes passées aux entreprises pour ses opérations.

### 4.2.3.2. Mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle

Icade entend servir une clientèle diversifiée, tant en termes d'activité professionnelle que de revenus et d'âges. Icade s'engage pour favoriser une mixité fonctionnelle (coexistence de bureaux, de commerces et de logements), sociale (accession libre, accession à prix maîtrisés, logement social) et générationnelle (logements adaptés notamment pour les personnes âgées).

**Pôle Promotion**

Icade s'est engagée à développer de nouveaux quartiers de ville offrant mixité d'usage, réversibilité et mixité sociale et intergénérationnelle. Sur les 74 opérations en chantier en 2015, 31 opérations mettaient en œuvre des mesures de mixité sociale, 21 de mixité fonctionnelle, et 8 de mixité intergénérationnelle.

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

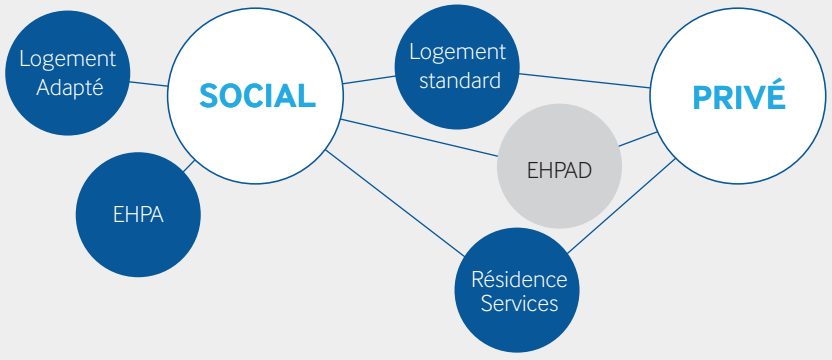
#### RÉPARTITION DES RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE DE CLIENT

| | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---|---|
| Investisseurs institutionnels sociaux (ESH) – bailleurs sociaux | 21,6 % | 20,9 % |
| Investisseurs institutionnels | 10,0 % | 15,4 % |
| Investisseurs personnes physiques | 42,6 % | 33,0 % |
| Accédants | 25,8 % | 30,7 % |
| **TOTAL** | **100,0 %** | **100,0 %** |

Pour favoriser la mixité sociale, Icade a participé à la création du bail réel immobilier, qui vise à faciliter l'accessibilité prix tout au long du cycle de vie. Cet instrument juridique, dont le décret d'application est attendu pour 2016, élargit dans les zones à forte pression foncière la possibilité d'acquérir un logement via un droit de propriété du foncier temporaire de longue durée (99 ans), pour les terrains détenus par l'État. Il permet également aux propriétaires fonciers d'accompagner sur certains secteurs, tel le Grand Paris, la politique du logement de l'État tout en sanctuarisant leurs fonciers et en créant de la valeur par le retour du bâti à leur profit au terme du bail.

Icade mène plusieurs projets pour renforcer la mixité fonctionnelle en centre-ville. C'est notamment le cas de l'îlot A3 à Lyon, où les huit bâtiments accueilleront 225 logements (dont 40 % de logement social), 10 000 m² de bureaux, ainsi que des commerces et une crèche. Le projet Sky-Valley à Nice accueillera 46 logements locatifs, 43 logements en accession, 121 logements sociaux pour étudiants, 3 700 m² de bureaux, et six commerces.

#### ICADE EST À LA POINTE DANS LE DOMAINE DE LA MIXITÉ GÉNÉRATIONNELLE, GRÂCE À UNE LARGE GAMME D'OFFRES




*EHPA : établissement hospitalier pour personnes âgées autonomes.*

*EHPAD : établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes.*

Ainsi, le programme de Montaigu livré en 2015 comporte 22 places en EHPAD, 8 places non conventionnées, 24 logements locatifs sociaux adaptés aux séniors, 20 logements en accession à prix maîtrisés, et un parc partagé. De même, le projet de La Guérinière sur l'île de Noirmoutier est articulé autour d'un pôle médical (SSIAD), de 16 logements sociaux et de 30 logements en accession à prix maîtrisés. D'autres opérations lancées en 2015, comme les EHPAD de Libourne et de Chavagnes-en-Paillers sont orientées vers la mixité générationnelle.

#### 4.2.3.3. Sponsoring et mécénat

La démarche de sponsoring et mécénat vise à renforcer l'ancrage local d'Icade sur ses territoires d'implantation. Les dépenses de sponsoring et de mécénat ont atteint 510 655 euros en 2015, en augmentation de 15 % par rapport à 2014 (443 490 euros). Le sponsoring d'Icade est principalement dédié au soutien de manifestations sportives et culturelles locales comme le festival de Saint-Denis ou la course Odysséa qui finance la recherche sur le cancer du sein. La démarche de mécénat soutient par exemple les missions d'ONG comme Action contre la faim.

### 4.2.4. Renforcer la politique d'achats responsables

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS |
|---|---|
| **Pôle Foncière :** | |
| ◆ Intégrer la charte d'achats responsables dans tous les nouveaux contrats | ✓ |
| **Pôle Promotion :** | |
| ◆ Signer des chartes RSE systématiquement pour les nouveaux chantiers | ✓ |
| **Pôle Services (IPM) :** | |
| ◆ Établir et diffuser la future charte d'achats responsables | ✓ |

*Objectif en cours de réalisation* ✓ *Objectif atteint*

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Groupe :**

- ◆ Déployer les chartes achats responsables sur 100% des chantiers des immeubles neufs du pôle Promotion, 100% des nouveaux contrats de prestations de services du Pôle Foncière Tertiaire et au moins 80% des fournisseurs d'IPM à partir de 2016
- ◆ Mettre en place une évaluation RSE des principaux fournisseurs pour les marchés de prestations du Pôle Foncière Tertiaire et pour IPM en 2016
- ◆ Référencer en 2016 les matériaux et produits à faible impact sur l'environnement et la santé pour étendre leur usage à partir de 2017

**Pôles Foncière, Promotion et Services**

Les différents pôles d'activité d'Icade ont pour objectif de mettre en place une politique unique afin d'optimiser les achats, notamment ceux liés aux travaux du pôle Promotion et du pôle Foncière. L'homogénéisation des procédures RSE contribuera à cet effort. Ainsi, les trois pôles ont mis en place et diffusé auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants des chartes d'achats responsables, qui demandent expressément aux entreprises de s'engager sur l'emploi et l'insertion, la prévention de la corruption, le respect des normes de travail, le respect des droits de l'homme, la prévention des risques environnementaux et des pollutions, la protection de la santé et de l'environnement, l'utilisation durable des ressources et la 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.

En 2015, Icade a atteint ses objectifs de déploiement de la Charte achats responsables. 100 % des fournisseurs ayant signé en 2015 des contrats de prestations de services auprès du pôle Foncière Tertiaire ont intégré une Charte achats responsables. 100 % des nouveaux chantiers du pôle Promotion (hors co-promotion dont la gestion administrative n'est pas contrôlée par Icade) ont également intégré cette charte. Enfin, la démarche a été déployée pour le pôle Services : la Charte achats responsables a été intégrée dans le « guide de bonne conduite » et fait maintenant partie du dossier légal obligatoire pour l'habilitation des fournisseurs. 45 % des fournisseurs d'IPM, représentant 67 % du montant total des achats (hors énergie), ont signé la charte au 31 décembre 2015. IPM s'est fixé pour objectif d'atteindre 80 % de signataires à fin 2016.

En vue de lutter contre le travail illégal, sujet particulièrement sensible pour le secteur immobilier, Icade a signé des partenariats avec des prestataires dont la mission est de collecter et vérifier l'ensemble des documents administratifs qui permettent d'attester que les entreprises qui travaillent pour Icade respectent le Code du travail. Tous les marchés de travaux d'Icade Promotion, les achats d'Icade Services et le pôle Foncière Tertiaire exigent des fournisseurs l'abonnement à cette prestation.

Icade souhaite renforcer sa démarche d'achats responsables en 2016. L'évaluation de la performance RSE des principaux fournisseurs d'IPM et des prestataires de services du pôle Foncière sera mise en place. Icade vise également à référencer les matériaux et produits à faible impact sur l'environnement et la santé, en collaboration avec la Caisse des Dépôts et ses filiales, pour étendre leur usage à partir de 2017. Cette démarche sera amplifiée par la mise en place d'une direction des achats chez Icade en 2016.

### 4.2.5. Garantir l'éthique des affaires

| ENGAGEMENTS 2015 | RÉSULTATS | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|---|
| **Groupe :** | | **Groupe :** |
| ◆ Diffuser un nouveau code de déontologie | | ◆ Finaliser la formation des salariés sur la lutte anti-blanchiment et diffuser le nouveau code de déontologie en 2016 |
| ◆ Mettre à niveau les connaissances des collaborateurs impliqués dans la lutte contre le blanchiment | | |

*Objectif en cours de réalisation* *Objectif atteint*

La mise en œuvre de procédures de déontologie est un réel enjeu pour les parties prenantes d'Icade. Pour les fournisseurs, c'est l'assurance d'une transparence des échanges. C'est aussi un enjeu pour les clients d'Icade, qui ont fait ressortir la transparence et l'honnêteté dans les échanges comme des points importants lors des enquêtes de satisfaction. Pour les investisseurs, l'application d'un Code de déontologie et de procédures de lutte anti-blanchiment permettent de maîtriser les risques.

Le dispositif d'Icade en matière d'éthique est supervisé par un Déontologue et responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Le dispositif relatif à l'éthique des affaires comprend également :

- des équipes en charge de l'audit, de la maîtrise des risques et de la déontologie ;
- le Code de déontologie, la cartographie des risques et le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- des formations dédiées à la déontologie et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Icade a fait le choix volontaire d'établir un Code de déontologie dès 2008. Ce document s'adresse à tous les collaborateurs et à toutes les filiales, il définit les principes éthiques que tout collaborateur doit appliquer dans ses pratiques professionnelles et ses comportements vis-à-vis de tous les interlocuteurs. Le code est accessible sur l'Intranet et est remis aux nouveaux collaborateurs.

Il régit notamment :

- les relations avec les clients et fournisseurs ;
- les relations de travail ;
- les relations avec les autorités de régulation, le public et les médias ;
- les cadeaux et avantages reçus ou donnés ;
- l'usage des biens de la Société et abus de bien social ;
- l'exclusivité de service ;
- les conflits d'intérêts ;
- les informations sensibles, privilégiées et collaborateurs initiés ;
- la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect de la loi, la loyauté et la confidentialité.

Le Code de déontologie devait être révisé en 2015. Les changements de gouvernance et les évolutions réglementaires ont décalé l'actualisation du nouveau Code de déontologie. Sa mise à jour sera finalisée et diffusée en 2016. La formation relative à la déontologie a concerné 102 collaborateurs en 2015.

Tout collaborateur constatant un dysfonctionnement dispose de la faculté d'alerter le Déontologue qui traitera le cas en toute confidentialité et en s'assurant de la protection du collaborateur concerné. Le Déontologue est indépendant et ne rend compte qu'à la direction générale d'Icade. En cas d'alerte, une évaluation est réalisée par le Déontologue et donne lieu, le cas échéant, à un audit interne et/ou externe, et à l'application éventuelle de sanctions.

Le Code de déontologie est complété depuis 2014 d'un suivi des risques de corruption et de fraude dans le cadre de la cartographie des risques d'Icade et donne lieu à des mesures de maîtrise et de contrôle.

Un dispositif spécifique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme est mis en place depuis 2009, avec une ampleur qui dépasse les obligations légales. En 2014, il a été actualisé et son périmètre étendu. Il concerne désormais les acquisitions/ventes de biens immobiliers pour compte propre et pour compte de tiers en France et à l'international (y compris tous les programmes immobiliers avec ou sans co-promotion) et l'activité de location.

Le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme comprend notamment :

- un comité LCB-FT ;
- un processus de connaissance du client qui consiste à évaluer le niveau de risque relatif du client et de la transaction et réaliser les diligences associées au niveau de risque établi ;
- la formation des collaborateurs.

Près de 150 collaborateurs ont été formés en 2015 sur la lutte anti-blanchiment, soit 100 % des collaborateurs identifiés comme sensibles des pôles Foncière et Promotion. Le programme de formation sera finalisé en 2016 avec les collaborateurs du pôle Services.

Au cours de l'année 2015, aucun incident relatif à l'éthique des affaires n'a été enregistré et il n'y a pas eu d'audit interne relatif à la déontologie. Icade n'a pas fait l'objet de condamnation relative à l'éthique des affaires au cours de l'exercice.

## 4.3. Politique sociale et engagement des salariés

### Accompagnement RH de la nouvelle stratégie

La politique RH d'Icade s'adapte à la nouvelle stratégie du Groupe et en constitue un pilier essentiel. Ainsi, en 2016, le panorama des activités RH sera marqué par plusieurs dynamiques.

L'une des priorités de la politique RH est l'accompagnement en 2016 du projet de cession du pôle Services. Dans cette optique, les équipes RH collaborent avec les équipes opérationnelles et la direction financière et assurent le dialogue avec les partenaires sociaux. Afin de répondre aux attentes des salariés, l'accent est mis sur la proximité et la communication. Icade organise ainsi avec les collaborateurs du pôle Services des réunions collectives d'information et d'échange périodiques, des entretiens individuels, et met en place des actions de sensibilisation des managers. Icade vise à trouver une solution de reprise avec un projet industriel de qualité. Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée aux aspects sociaux, prenant en compte les spécificités des sociétés concernées, le projet social présenté par le repreneur, son socle social et l'emploi.

Un deuxième objectif stratégique est le développement de synergies entre les pôles Foncière et Promotion. Icade a fixé des objectifs transversaux à ses managers et prévoit des actions de formation à l'accompagnement au changement. En formant ses salariés et ses managers à travailler davantage en transversalité et en mode projet, de nombreuses synergies peuvent être réalisées. Elles concernent plusieurs métiers au sein d'Icade, et notamment les équipes tertiaires d'Icade Promotion et les équipes Grands Travaux du pôle Foncière Tertiaire, les achats, les relations avec les investisseurs et les grands comptes et les fonctions support.

Un troisième axe est l'attraction et l'évolution des talents et des expertises. Icade développe pour cela la mobilité des salariés au sein du Groupe. L'accompagnement individuel des salariés en termes de formation et de gestion des carrières permet de leur offrir des opportunités d'évolution en interne.

Au-delà de ces trois axes essentiels de la stratégie du Groupe, d'autres dynamiques sont au centre de l'attention des équipes RH, et notamment le renforcement du pôle Santé, dont l'activité évolue de façon significative et fait l'objet d'efforts importants en termes de développement des ressources et des compétences. La démarche de création de nouveaux services sur les parcs du pôle Foncière Tertiaire est accompagnée d'un plan de formation pour adapter les compétences. Enfin, les démarches d'innovation et de RSE font l'objet d'une déclinaison en objectifs individuels dans le cadre des entretiens annuels et d'actions de formation et de sensibilisation.

### 4.3.1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise

| ENGAGEMENTS 2015 — *RÉSULTATS* | ENGAGEMENTS 2016-2020 |
|---|---|
| **Groupe :**<br>◆ Poursuivre et achever la formation managériale | **Groupe :**<br>◆ Pourvoir 25% de postes en interne en moyenne sur 2016-2018<br>◆ Former au moins 80% de salariés en moyenne sur 2016-2018<br>◆ Former au moins 70% des salariés au digital en 2016<br>◆ Former 80% des salariés ciblés sur les parcours de formation *asset manager* et gestionnaire de patrimoine d'ici à 2017 |

*Objectif en cours de réalisation* *Objectif atteint*

Le développement des compétences des salariés est un enjeu hautement stratégique pour Icade. En améliorant ses outils de développement des compétences, Icade peut accompagner par des formations dédiées les fortes évolutions que connaissent certains métiers de l'immobilier. Le numérique bouleverse également les métiers de l'immobilier à tous les niveaux et nécessite des actions de formation permettant aux salariés non seulement de s'adapter, mais également de devenir acteurs de ces nouvelles tendances. Enfin, la mobilité interne permet aux salariés de développer leurs compétences et de gérer leur carrière de façon dynamique.

### 4.3.1.1. Effectifs

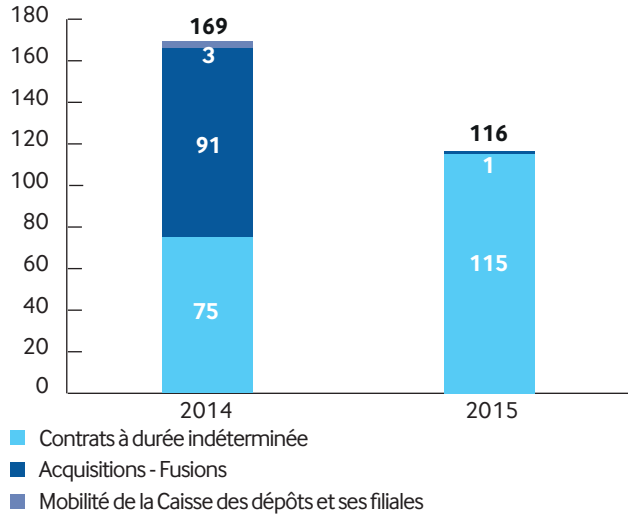
## EFFECTIF PAR CATÉGORIE ET PAR TYPE DE CONTRAT

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **Effectif total fin de période (hors stagiaire)** | **1 475** | **1 529** |
| Variation par rapport à l'année précédente | (3,5) % | (3,0) % |
| **Effectif par catégorie (hors stagiaire)** | | |
| Femmes | 373 | 382 |
| Hommes | 536 | 557 |
| **Cadres** | **909** | **939** |
| Femmes | 427 | 444 |
| Hommes | 139 | 146 |
| **Non cadres** | **566** | **590** |
| **Effectif par type de contrat (y compris stage et intérim)** | | |
| CDI | 1 400 | 1 425 |
| CDD | 47 | 68 |
| Alternance/stages/apprentissage | 35 | 43 |
| Intérim (ETP annuel) | 12 | 16 |
| **Organisation du temps de travail** | | |
| Nombre de salariés à temps partiel | 108 | 115 |

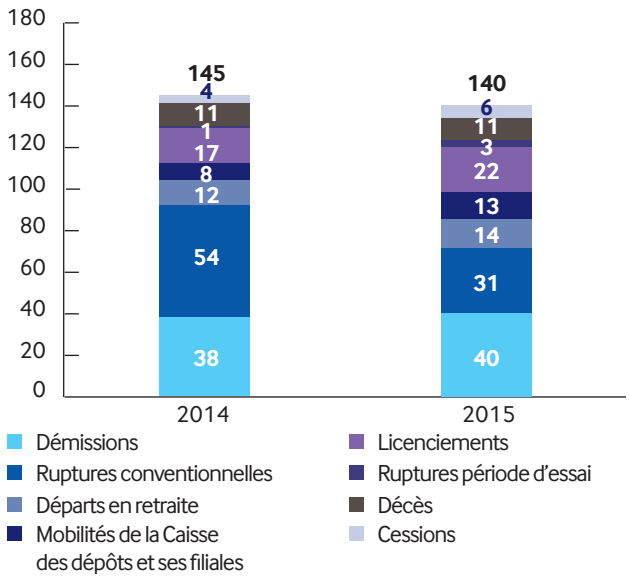
En 2015, l'effectif d'Icade a diminué de 3,5 % au total et de 3,1 % hors effet périmètre, passant de 1 529 à fin 2014 à 1 475 salariés à fin 2015. Ceci s'explique par une politique maîtrisée des recrutements en 2015, tandis que les départs sont restés stables, comme illustré ci-dessous :

## ENTRÉES ET SORTIES PAR CAUSE EN 2014 ET 2015

**Nombre d'entrées en CDI**

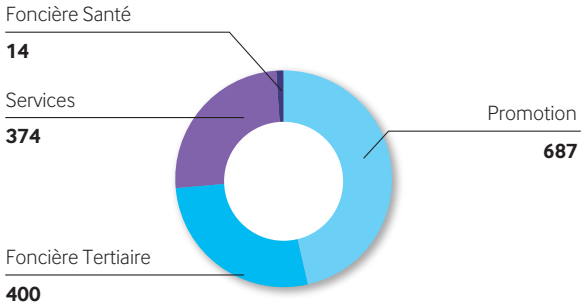



**Nombre de sorties CDI**



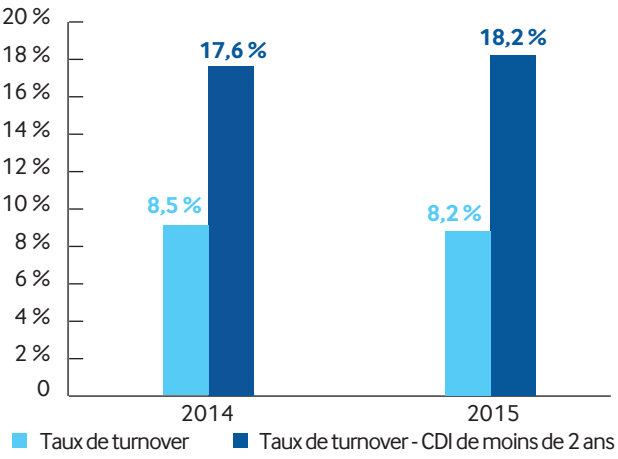
Le pôle Promotion est le plus représenté en termes d'effectif (47 %), puis le pôle Foncière Tertiaire, qui comprend les fonctions support Groupe (27 %), le pôle Services (25 %) et le pôle Foncière Santé (1 %). L'effectif du pôle Foncière Santé est compté hors fonctions support. Il s'appuie sur les expertises internes, notamment celles des équipes Santé du pôle Promotion.

### EFFECTIF PAR PÔLE EN 2015




Les collaborateurs sont tous situés en France, à 70 % en Île-de-France et 30 % en régions. Les collaborateurs en régions sont à 92 % issus du pôle Promotion.

### TAUX DE *TURN-OVER* CDI ET TAUX DE *TURN-OVER* CDI ENTRÉS DEPUIS MOINS DE DEUX ANS EN 2014 ET 2015




Le taux de *turn-over* des salariés en CDI ainsi que le taux de *turn-over* des salariés en CDI entrés depuis moins de deux ans sont stables, démontrant la capacité d'Icade à attirer et retenir les talents au sein de l'entreprise. Les départs des salariés entrés depuis moins de deux ans sont en majorité liés à des départs pendant la période d'essai.

### 4.3.1.2. Évolution des compétences et gestion de carrière

La stratégie d'Icade concernant l'évolution des compétences de ses salariés repose sur trois piliers : une politique de formation adaptée à la stratégie, de nouveaux modes de développement des expertises et une politique de mobilité interne volontariste.

#### Une politique de formation adaptée aux priorités stratégiques

La politique de formation vise à accompagner les principaux axes du plan stratégique : accompagner les métiers en forte évolution, anticiper les nouvelles tendances affectant l'ensemble des métiers et former les managers à travailler de façon collaborative et transversale.

Deux véritables parcours de formation ont été développés pour accompagner les métiers en forte évolution d'Icade, les *asset managers* et la filière des gestionnaires de patrimoine. Ces parcours seront déployés auprès des salariés concernés en 2016 et 2017, avec pour objectif d'atteindre au moins 80 % des salariés formés.

Le parcours de formation pour les *asset managers* du pôle Foncière Tertiaire fait ainsi l'objet d'un programme dédié visant à harmoniser les compétences et les méthodes de travail suite aux acquisitions et changements d'organisation. Il vise également à accompagner la stratégie de réduction de la vacance. Ce parcours aborde les thématiques de stratégie patrimoniale, la comptabilité et la finance et les aspects juridiques et techniques.

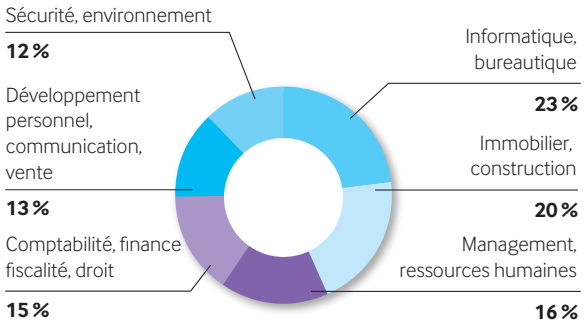
Le parcours de formation pour la filière des gestionnaires de patrimoine du pôle Services a été créé pour accompagner un métier en pleine mutation et améliorer l'employabilité de toute la filière des gestionnaires de patrimoine d'IPM. Un programme de formation modulable a été développé pour permettre à chacun de monter en compétence en fonction de son niveau de maîtrise sur les différents domaines.

La démarche de formation comprend également l'anticipation de l'évolution des métiers. Elle inclut ainsi le digital, avec un objectif de 70 % de salariés formés en 2016 et la RSE, avec un objectif de 80 % de salariés sensibilisés à la RSE d'ici à 2018.

Le développement des compétences managériales fait l'objet d'un plan de formation dédié en 2014-2016 et a concerné plus de 200 managers jusqu'à fin 2015. Ce plan de formation aux compétences managériales est décliné en plusieurs ateliers qui reprennent les principaux savoirs nécessaires aux managers, et notamment le management par les objectifs, la délégation, la gestion du temps et des priorités, la communication et la gestion de conflits. De nouveaux modules seront progressivement développés en fonction des besoins, comme par exemple la conduite du changement, le travail en mode projet ou le management à distance. Ces nouveaux modules seront construits à partir des travaux du Hub sur les innovations RH et managériales.

En 2015, Icade a maintenu son budget de formation à 2,6 % de la masse salariale, malgré une baisse des obligations légales de 1,6 % en 2014 à 1 % en 2015. 67 % des salariés ont reçu une formation en 2015, de 18,4 heures en moyenne. L'objectif est de renforcer cet effort avec au moins 80 % de salariés formés en moyenne sur 2016-2018.

### RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR DOMAINE EN 2015




Le thème de l'immobilier / construction, le cœur de métier d'Icade, a représenté un nombre significatif d'heures de formation en 2015 du fait de l'impact opérationnel des lois ALUR et Pinel. Le sujet informatique est resté important du fait de l'implémentation de nouveaux logiciels métiers. Le domaine réglementaire a lui aussi représenté un nombre significatif d'heures de formation, principalement axé sur le cadre réglementaire de la vente.

### De nouveaux modes de développement des expertises

Icade souhaite développer de nouvelles formes de partage d'expertises. Le Hub créé en 2014 permet d'échanger et de créer des innovations de façon transversale. Le réseau de formateurs internes permet également une transmission des connaissances et des expertises métiers au sein d'Icade. Une vingtaine d'experts ont ainsi été identifiés et accompagnés d'une formation en 2015. Cette formation de trois jours a eu pour objectifs de renforcer leurs compétences pour créer un module de formation, animer de manière dynamique et variée une formation et créer des supports efficaces.

### Une politique de mobilité interne volontariste, portée par un système de gestion des carrières dynamique

Icade souhaite accompagner l'évolution de carrière de ses salariés et mettre l'accent sur la mobilité interne. De nombreux dispositifs concourent à faciliter cette mobilité interne et en 2015, 25 % des recrutements ont été pourvus en interne.

La gestion dynamique des carrières et le développement de l'employabilité passe tout d'abord par la réalisation d'un entretien d'annuel, ce qui est le cas de 91 % des collaborateurs en 2015. L'utilité de ces entretiens est reconnue, puisque 71 % des collaborateurs indiquent que leur entretien a été suivi d'effet dans l'année, d'après le baromètre social réalisé en 2015. Ce dispositif est complété d'entretiens de carrière menés par l'équipe RH. 198 entretiens de ce type ont été réalisés en 2015 dont 86 portaient sur des sujets de mobilité, ce qui montre l'attrait de la démarche et l'engagement de l'équipe RH pour y répondre.

Pour permettre à ses salariés d'évoluer professionnellement, Icade a également mis en place une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) fonctionnelle en 2015, qui a été soumise aux partenaires sociaux, avec qui la négociation devrait se poursuivre en 2016. Parmi les principaux outils conçus par Icade, on peut citer :

- une cartographie des emplois, des fiches emploi-repère et un référentiel des compétences métiers par filière professionnelle ;
- un tableau de bord d'évolution à trois ans de l'emploi et des compétences par filière professionnelle ;
- des parcours de formations spécifiques dans le cadre de dispositifs collectifs et individuels sur des métiers en forte évolution ;
- des mesures d'accompagnement à la mobilité et au développement des compétences (aide à la recherche de logement en région, aide à la recherche d'emploi du conjoint…) ;
- un référentiel de compétences managériales mis en place au niveau du groupe Caisse des Dépôts.

Plusieurs dispositifs sont dédiés à la mobilité interne : la plateforme de mobilité en ligne « mobil'idées », 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. L'un est dédié aux profils à fort potentiel étant en capacité de prendre des postes de direction à moyen terme, tandis que le second regroupe des personnes plus expérimentées et susceptibles de prendre des postes de direction à court terme. Icade présélectionne chaque année un certain nombre de salariés susceptibles d'intégrer ce vivier, et appelés s'ils sont sélectionnés à bénéficier de formations adaptées à leurs besoins pour une durée de 18 à 36 mois. Sur les trois dernières promotions, 89 % des collaborateurs ayant intégré ces viviers ont pris de nouvelles responsabilités au sein d'Icade ou dans une filiale de la Caisse des Dépôts.

### 4.3.1.3. Association des salariés aux résultats

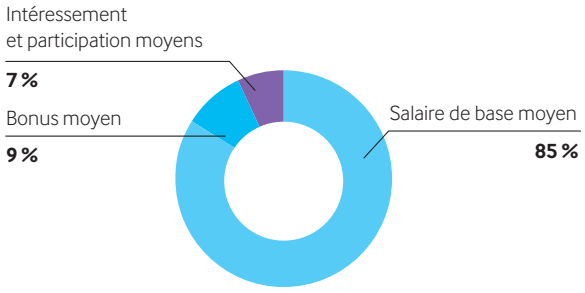
Icade a mis en place une politique incitative, qui comprend un socle social et une rémunération variable individuelle et collective.

Le salaire de base annuel moyen de l'effectif rémunéré en CDI (hors commerciaux, comité exécutif et mandataires) est de 49 868 euros en 2015. L'évolution de salaire est de 2,1 % entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, à effectif constant. Ces chiffres comprennent l'ensemble des effets de promotion ainsi que des effets d'organisation réalisés dans l'année.

77 % des salariés ont bénéficié du versement d'une rémunération variable individuelle en 2015 (contre 76 % en 2014). La rémunération variable moyenne est de 9 %. Les enveloppes de rémunération variable sont déterminées en fonction des résultats économiques et financiers de l'entreprise et de chaque pôle. La répartition individuelle se fait ensuite sur la base de la contribution du salarié et de l'atteinte des objectifs fixés par le supérieur hiérarchique.

Afin d'associer les salariés aux performances de l'entreprise, deux accords permettent le versement aux salariés Icade de sommes relevant de l'intéressement et de la participation. Ces sommes peuvent notamment être versées sur un plan d'épargne groupe (PEG) ou d'un plan d'épargne retraite collectif groupe (Percog) dont sont bénéficiaires les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté. L'intéressement et la participation représentent en moyenne 7 % de la rémunération totale en 2015.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE GLOBALE EN 2015




Pour rendre la rémunération globale lisible par tous, Icade réalise depuis 2014 des bilans sociaux individuels (BSI), permettant de synthétiser en un seul document l'ensemble des informations de l'année. En 2015, Icade a réalisé un BSI pour la deuxième année consécutive, afin de rendre intelligible les différents éléments de rémunération fixe, variable, différée, les dépenses de formation, l'épargne salariale, la protection sociale, les avantages en nature (véhicules de fonction), etc. Une enquête de satisfaction a montré que les salariés étaient très satisfaits du BSI, tant sur le fond que sur la forme.

## 4.3.2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Groupe :**

- Mener une expérimentation sur le télétravail couvrant 10% des salariés en 2016

Améliorer la qualité de vie au travail est partie intégrante de la responsabilité sociale d'Icade et contribue à sa performance en fournissant aux salariés un cadre de travail adapté. 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. Expérimenter pour ses salariés des services innovants permet à Icade d'intégrer de manière concrète les retours d'expérience et de développer des offres immobilières répondant mieux aux attentes des clients.

### 4.3.2.1. Les conditions de santé et sécurité au travail

Les activités des salariés d'Icade étant essentiellement tertiaires et sédentaires, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont comme principales missions d'accompagner les salariés dans le cadre de projets de déménagement, de l'évolution de l'organisation et la prévention des risques psycho-sociaux. De façon à assurer un pilotage local de la santé-sécurité au travail, le plan d'action de chaque CHSCT est défini par lieu de travail, afin de gérer les risques spécifiques identifiés.

Icade met en place plusieurs mesures de prévention : En lien avec la médecine du travail, des formations sauveteur-secouriste du travail (SST) et des formations incendie ont été réalisées. Pour limiter les risques liés au trajet, une démarche de sensibilisation à la sécurité au volant a été mise en œuvre. Enfin, Icade teste depuis 2015 une plateforme de santé accessible sur Internet à tous ses salariés, en partenariat avec CNP Assurances. Grâce à cette plateforme, les salariés d'Icade bénéficient d'un accès aux soins simplifié et rapide, en lien avec un réseau de centres de santé qui proposent notamment des rendez-vous médicaux, des bilans de santé et un service de prévention de la perte d'autonomie.

Les principaux indicateurs relatifs à la santé et la sécurité au travail sont recensés ci-dessous.

#### INDICATEURS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **Taux de fréquence** | | |
| Employés de proximité | 0 | 0 |
| Employés | 2,77 | 6,62 |
| Agents de maîtrise | 0 | 17,02 |
| Cadres | 1,99 | 3,85 |
| **TOTAL** | **2,04** | **5,55** |
| **Taux de gravité** | | |
| Employés de proximité | 0 | 10,53 |
| Employés | 0,23 | 0,26 |
| Agents de maîtrise | 0 | 1,57 |
| Cadres | 0,1 | 0,16 |
| **TOTAL** | **0,14** | **0,43** |
| Nombre d'accidents mortels | 0 | 0 |
| **Maladies professionnelles** | | |
| Nombre de maladies déclarées pendant l'année | 0 | 1 |
| **TAUX D'ABSENTÉISME** [(a)] | **3,70 %** | **3,73 %** |

*(a) L'absentéisme comprend l'ensemble des jours d'absences 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 tendance sur ces indicateurs est favorable avec une baisse significative du taux d'accidents du travail, du taux de gravité et une stabilité du taux d'absentéisme en 2015.

### 4.3.2.2. L'engagement des salariés

En complément des indicateurs d'absentéisme et d'accidentologie, Icade évalue la qualité de vie au travail en mesurant l'engagement des salariés.

Depuis plusieurs années, la Caisse des Dépôts réalise un baromètre social auprès des collaborateurs du Groupe et de ses filiales, destiné à mesurer l'état du climat interne de l'entreprise. Les résultats du baromètre 2015 (taux de participation de 53 %) témoignent d'une satisfaction globale des collaborateurs, comme en témoigne l'indice d'engagement de 78 %. Les thématiques en plus forte progression par rapport au dernier baromètre de 2012 sont la fierté d'appartenance et le taux de recommandation.

Les sujets suivants ont été identifiés par les collaborateurs comme particulièrement satisfaisants : l'organisation du travail, l'intérêt du poste, les conditions de travail et la relation avec le manager. Le baromètre a également permis d'identifier plusieurs axes d'amélioration portant notamment sur l'évolution professionnelle et le développement des compétences. Pour répondre à ces attentes, Icade a mis en place un plan d'action ambitieux sur la formation et la mobilité interne, décrit dans la partie 4.3.1.

### 4.3.2.3. Le bien-être et la qualité de vie au travail

Icade travaille sur trois axes principaux pour améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail et aller plus loin que les bonnes pratiques traditionnelles : la gestion des risques psycho-sociaux, le développement de nouveaux services et le télétravail.

#### La gestion des risques psycho-sociaux

Icade a engagé depuis plusieurs années un plan d'action sur la gestion des risques psycho-sociaux, qui comporte de nombreuses mesures de prévention et d'accompagnement. Un réseau de prévention a été mis en place, ainsi que la formation des managers et le partage d'expériences. Deux numéros verts, l'un à destination des salariés et l'autre à destination des managers, permettent de traiter de façon indépendante les interpellations des salariés. Les appels à ces numéros sont traités par un prestataire externe spécialisé, PSYA. Ceux-ci ont également accès à des entretiens de visu avec un psychologue. En 2015, le taux d'appel des salariés d'Icade à ces numéros verts était de 1,8 %, un taux considéré comme faible par PSYA. La majorité des appels relevaient d'une problématique personnelle et non professionnelle. Une procédure visant à prévenir les risques de harcèlement est également mise en place depuis 2012. La mise à disposition d'une assistante sociale pour répondre aux besoins des salariés complète le dispositif de prévention.

#### Les services améliorant le bien-être et le confort

Pour améliorer l'équilibre vie-privée/vie professionnelle et le confort des collaborateurs, des services ont été mis en place : espace forme, conciergerie, transports en commun privatifs, système de vidéoconférence. Pour aller plus loin, un groupe de réflexion sur les relations de travail a été créé. Ce groupe de réflexion a fait plusieurs propositions, dont certaines font l'objet d'expérimentation pour améliorer la qualité de vie au travail, par exemple dans les *open space* d'Icade. Dans le cadre de la démarche d'innovation, Icade expérimente de nouveaux services pour ses collaborateurs, qui serviront à alimenter les offres de services immobiliers demain. À ce titre, Icade expérimentera en 2016 une cabine de télémédecine pour les salariés de son siège. Cette expérimentation est issue de la démarche du Hub et menée avec la start-up H4D. Il s'agit d'un cabinet médical connecté, permettant de réaliser des bilans de santé de façon autonome et une consultation avec un médecin en visioconférence.

#### Le télétravail

Un dernier axe d'amélioration de la qualité de vie au travail chez Icade porte sur le télétravail. La démarche a été initiée dans le cadre du déménagement du siège en 2007, puis étendue aux seniors et aux salariés en situation de handicap. Icade souhaite aujourd'hui déployer plus largement ce dispositif, en lien avec la réflexion sur les modes de management et l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Pour cela, Icade va mener une expérimentation élargie avec pour objectif d'atteindre 10 % de salariés expérimentant la démarche en 2016. En 2015, 68 salariés avaient déjà recours au télétravail et une première enquête auprès de leurs managers avait montré des résultats très positifs : 97 % des managers considéraient que leurs collaborateurs étaient plus efficaces ou aussi efficaces qu'au bureau. L'encadrement du dispositif a été renforcé dans le cadre de cette expérimentation, en collaboration avec la start-up LBMG Worklabs : critères d'éligibilité, équipements mis à disposition, conditions de rétractation, etc. Un guide d'accompagnement et des réunions d'information auprès des managers et des salariés faciliteront l'appropriation de la démarche. Un bilan sera réalisé à l'issue de cette phase test à la fin du premier semestre et permettra d'analyser les facteurs de succès et les difficultés rencontrées, ceci afin de déterminer l'opportunité d'élargir la démarche et sous quelles conditions.

*Pour plus de détails sur les démarches relatives à la qualité de vie au travail, voir le rapport d'activité 2015 d'Icade.*

### 4.3.2.4. Le dialogue social

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 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.

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 de représentation du personnel mais aussi pour la désignation de la représentation syndicale. Un unique comité d'entreprise représente l'ensemble des salariés des sociétés du groupe Icade. Les délégués du personnel sont désignés par pôles (Foncière, Promotion, Services). 100 % des salariés sont couverts par les conventions collectives.

De façon à assurer un pilotage local de la santé-sécurité au travail, le plan d'action de chaque CHSCT est défini par lieu de travail, afin de gérer les risques spécifiques identifiés. Les CHSCT se sont réunis à 13 reprises en 2015.

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 2015, Icade a réaffirmé auprès de l'ensemble des partenaires sociaux son souci de poursuivre un dialogue social de qualité, au travers de 101 réunions paritaires ayant abouti à la conclusion de cinq accords et de deux plans d'actions.

Les principaux accords et plans d'actions actuellement en vigueur au sein d'Icade 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.

Il n'y a pas eu en 2015 de nouvel accord concernant la santé et la sécurité au travail.

## 4.3.3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions

**ENGAGEMENTS 2016-2020**

**Groupe :**

- Augmenter de 34% à 40% le taux de femmes managers d'ici à 2018
- 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
- Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté de 30% d'ici 2016 et 50% d'ici 2018

À l'occasion de la remise du prix décerné en 2015 à Icade pour la féminisation de son comité exécutif, le directeur général Olivier Wigniolle a déclaré que les sujets de parité et de diversité seraient au cœur de la feuille de route RSE d'Icade pour les prochaines années. En effet, en favorisant la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles et en reflétant dans ses effectifs la diversité de la population française, Icade contribue à la cohésion et l'équité sociale. Icade préserve également la qualité des relations humaines et donne un cadre favorable au travail des salariés, tout en lui permettant de bénéficier d'un vivier de salariés talentueux. Pour transcrire cette volonté dans les faits, une chargée de mission diversité a été nommée en 2011 et plusieurs accords et plans d'actions ont été mis en œuvre.

### 4.3.3.1. Les mesures prises en faveur des personnes en situation de handicap

Icade respecte le droit français en matière de diversité ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations. 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.

Icade met en œuvre des mesures de formation destinées à l'encadrement et des actions de sensibilisation en interne, via la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées ou la publication d'un livret diversité sur son site internet. Icade sensibilise également les acheteurs, qui ont un rôle décisif. Grâce à ces actions, la part des achats auprès du secteur protégé et adapté représente 128 339 euros en 2015. De plus, la taxe d'apprentissage versée à des associations dédiées au handicap s'est élevée à 53 400 euros en 2015.

Plusieurs autres initiatives sont déployées, comme :

- l'aménagement matériel des postes de travail, qui a concerné trois personnes en 2015 (et 7 en 2014) ;
- l'accès à des chèques emploi-service (CESU) afin que les personnes en situation de handicap puissent régler des prestations de service à la personne (32 bénéficiaires en 2015) ;
- la souplesse des horaires de travail (3 bénéficiaires en 2015) ;
- la participation aux frais liés à l'utilisation du véhicule personnel pour les trajets domicile/travail (5 bénéficiaires en 2015) ;
- le télétravail (10 bénéficiaires en 2015).

En 2015, un nouvel accord pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap a été signé. Il prévoit notamment la formation des partenaires sociaux, une nouvelle mesure destinée à accompagner les salariés touchés par le handicap dans leur sphère familiale, et l'actualisation des mesures en cours avec par exemple l'augmentation du financement par Icade des CESU passant de 600 euros à 700 euros par an et par salarié.

En complément de ces actions visant à améliorer la qualité de vie au travail des salariés en situation de handicap, Icade communique sur sa politique diversité auprès des étudiants en participant à des forums et en leur remettant le livret diversité. Par ailleurs, Icade communique sur sa politique handicap via son site internet et lors de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées pour encourager les personnes en situation de handicap à candidater.

50 collaborateurs bénéficient d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé en 2015 soit 3,4 % des collaborateurs, contre 1,7 % en 2012. Ceci montre la réussite du travail d'accompagnement qui a incité de plus en plus de collaborateurs à déclarer leur handicap et les effets de la politique de recrutement qui a concerné deux CDI en 2015.

### 4.3.3.2. La politique d'Icade en faveur des jeunes et des seniors

L'âge moyen des salariés d'Icade est de 44 ans pour les cadres et de 42 ans pour les non cadres. Compte tenu de sa pyramide des âges, Icade vise un maintien du taux d'emploi des seniors (18 % en 2015) et un renforcement du taux d'emploi des jeunes de moins de 26 ans (4 % en 2015). En 2015, 13 % des salariés embauchés en CDI avaient moins de 26 ans. Icade a pour objectif d'augmenter ce taux à 15 % en moyenne en 2016-2018.

L'insertion professionnelle des jeunes fait l'objet de beaucoup d'attention de la part d'Icade. 21 contrats en CDD et alternance ont ainsi débouché sur une embauche en CDI en 2015, soit près de 20 % des CDD et alternants présents à fin 2014. 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. La démarche a permis à 47 étudiants d'être accueillis au sein du Groupe dans le cadre de leur Travail de Fin d'Études.

Icade a également mis en place des mesures visant à faciliter l'intégration des jeunes embauchés. Les nouveaux arrivants bénéficient d'un entretien d'intégration systématique et d'un séminaire d'intégration permettant de mieux comprendre les métiers clés de l'entreprise, son organisation et ses orientations stratégiques.

Le plan d'action intergénérationnel d'Icade vise à accompagner les seniors par des mesures adaptées. Ce système inclut notamment des entretiens de carrière (4 en 2015), un dispositif d'information retraite avec des réunions collectives d'information (66 collaborateurs en 2015), des entretiens individuels avec un conseiller (44 collaborateurs en 2015) et des stages de préparation à la retraite (4 collaborateurs en 2015). Le taux de satisfaction des participants à l'issue de ces stages s'élevait à 100 % en 2015.

#### 4.3.3.3. La place des femmes au sein d'Icade

Suite aux nominations intervenues durant l'année 2015, le comité exécutif d'Icade est désormais composé de cinq femmes et de trois hommes. Icade prend dans ce domaine la première place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, ce qui lui a valu de recevoir un prix remis par la secrétaire d'État chargée des Droits des femmes, Pascale Boistard. Ces nominations s'inscrivent dans l'engagement pris par Icade, aux côtés de la Caisse des Dépôts, pour un épanouissement professionnel des collaboratrices à tous les niveaux de l'entreprise. Icade compte 54 % de femmes au global et 34 % de femmes managers. Face à ce constat, Icade a pris l'engagement de féminiser les fonctions d'encadrement et vise un objectif de 40 % de femmes managers en 2018.

Parmi les mesures mises en œuvre pour renforcer la féminisation de l'entreprise, Icade a décidé de neutraliser le genre de ses offres d'emploi, a sensibilisé ses cabinets de recrutement, a mis en œuvre une formation leadership réservée aux femmes et des mesures dédiées à l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

# 5. TABLEAUX DE SYNTHÈSE

## 5.1. Tableaux récapitulatifs des indicateurs RSE

### 5.1.1. Tableau 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, le périmètre du pôle Santé cartographié étant le même en 2014 et 2015.

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

| Indicateur | Référence EPRA | Unité | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* ***(en surface)*** | | % | 9 % | 9 % |
| Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie | | % | 5 % | 17 % |
| Consommation totale d'énergie électrique | Elec-Abs / LfL | $MWh_{ep}$ | 51 876 | 51 799 |
| 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 | $MWh_{ep}$ | 16 506 | 15 131 |
| **TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE** | | **$MWh_{ep}$** | **68 382** | **66 929** |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 692 | 677 |
| Intensité énergétique par personne – énergie primaire | Energy-Int | $kWh_{ep}$/pers./an | 62 447 | 61 310 |
| Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat | Energy-Int | $kWh_{ep}/m^2$ | 712 | 720 |
| Intensité énergétique par surface – énergie finale | Energy-Int | $kWh_{ef}/m^2$ | 371 | 356 |

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

| | | | Scope 3 | |
|---|---|---|---|---|
| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** |
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* ***(en surface)*** | | % | 9 % | 9 % |
| Taux d'estimation des émissions totales de gaz à effet de serre | | % | 5 % | 17 % |
| Émissions directes de gaz à effet de serre | GHG-Dir-Abs/LfL | tonnes $CO_2$ éq | 3 862 | 3 540 |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre | GHG-Indir-Abs/LfL | tonnes $CO_2$ éq | 1 689 | 1 686 |
| **TOTAL EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE** | | **TONNES éq $CO_2$** | **5 551** | **5 226** |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq /$m^2$ | 56 | 53 |
| Intensité carbone de l'immeuble | GHG-Int | kg $CO_2$ éq/ personne/an | 5 033 | 4 757 |

## CONSOMMATION D'EAU DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

| **Indicateur** | **Référence EPRA** | **Unité** | **2015** | **2014** |
|---|---|---|---|---|
| Taux de couverture du périmètre de *reporting* ***(en surface)*** | | % | 9 % | 9 % |
| Taux d'estimation de la consommation totale d'eau | | % | 22 % | ND |
| **Consommation d'eau** | **Water-Abs / LfL** | **$m^3$** | **144 042** | **162 536** |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | $m^3/m^2$/an | 1,46 | 1,64 |
| Intensité eau de l'immeuble | Water-Int | litre/personne/jour | 361 | 407 |

## 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.

### 5.1.2. Installations classées pour la protection de l'environnement

| | **2015** |
|---|---|
| Équipement de climatisation | 33 |
| Chaufferie gaz | 13 |
| Équipement électrique | 5 |
| **TOTAL** | **51** |

### 5.1.3. Tableau des indicateurs RH

L'effectif est communiqué hors stagiaire, sauf cas particuliers qui sont précisés dans le tableau.

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **EFFECTIF** | | |
| **Effectif total fin de période** | **1 475** | **1 529** |
| Variation absolue | (3,5) % | (3,0) % |
| Variation organique (hors effets périmètre) | (3,1) % | |
| Effectif moyen mensuel | 1 491 | 1 541 |
| **Effectif par pôle** | | |
| Foncière Tertiaire | 400 | 410 |
| Foncière Santé | 14 | 13 |
| Promotion | 687 | 718 |
| Services | 374 | 388 |
| **Effectif par région** | | |
| Île-de-France | 1 034 | 1 060 |
| Régions | 441 | 468 |
| International | | 1 |
| **Effectif par catégorie** | | |
| Cadres | 909 | 939 |
| Non cadres | 566 | 590 |
| **Effectif par type de contrat (y compris stage et intérim)** | | |
| CDI | 1 400 | 1 425 |
| CDD | 47 | 68 |
| Alternance/stage/apprentissage | 35 | 43 |
| Intérim (ETP annuel) | 12 | 16 |
| **MOUVEMENTS D'EFFECTIF** | | |
| **Entrées en CDI** | | |
| Recrutements externes en CDI | 115 | 75 |
| Acquisitions – Fusions | 0 | 91 |
| Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales | 1 | 3 |
| **TOTAL** | **116** | **169** |
| **Départs de CDI** | | |
| Démissions | 40 | 38 |
| Licenciements | 31 | 54 |
| Ruptures conventionnelles | 14 | 12 |
| Ruptures de période d'essai | 13 | 8 |
| Départs en retraite | 22 | 17 |
| Décès | 3 | 1 |
| Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales | 11 | 11 |
| Cessions | 6 | 4 |
| **TOTAL** | **140** | **145** |
| Taux de *turn-over* des salariés en CDI | 8,2 % | 8,5 % |
| Taux de *turn-over* des salariés en CDI entrés depuis moins de deux ans | 18,2 % | 17,6 % |

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **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 |
| **Cadres autonomes** | | |
| Nombre de jours travaillés par an | 210 | 210 |
| **Nombre de salariés à temps partiel** | | |
| Hommes | 8 | 9 |
| Femmes | 100 | 106 |
| **TOTAL** | **108** | **115** |
| **DIALOGUE SOCIAL** | | |
| % de salariés couverts par les négociations collectives | 100 % | 100 % |
| **RÉMUNÉRATION** | | |
| **Rémunération fixe (salaire de base moyen annuel de l'effectif en CDI inscrit au 31/12 hors commerciaux, Comex et mandataires)** | | |
| Cadres | 59 022 | 58 962 |
| Non cadres | 30 654 | 30 005 |
| **TOTAL** | **49 868** | **49 101** |
| **Rémunération variable** | | |
| Bonus moyen *(en %)* | 9 % | 9 % |
| IP moyen *(en %)* | 7 % | 7 % |
| **COMPÉTENCES ET CARRIÈRE** | | |
| **Formation** | | |
| Nombre d'heures totales de formation | 18 560 | 24 085 |
| Budget de formation *(en euros)* | 2 237 021 | 2 493 753 |
| Part de la masse salariale consacrée à la formation *(en %)* | 2,57 % | 2,62 % |
| Nombre de collaborateurs formés | 1 006 | 1 200 |
| Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé | 18,4 | 20,1 |
| Part des collaborateurs formés *(en %)* | 67 % | 78 % |
| **Gestion de carrière** | | |
| % de postes pourvus en interne | 25 % | 31 % |
| % de salariés ayant eu un entretien annuel | 91 % | 90 % |

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **SANTÉ ET SÉCURITÉ** | | |
| **Absentéisme** | | |
| Taux d'absentéisme | 3,70 % | 3,73 % |
| **Répartition des heures d'absence** | | |
| Maladie (hors mi-temps thérapeutiques) | 93 % | 89 % |
| Accident du travail/trajet | 4 % | 7 % |
| Événements familiaux | 0 % | 1 % |
| Autres causes | 2 % | 3 % |
| **Accidents** | | |
| Nombre d'accidents du travail | 7 | 14 |
| Nombre d'accidents de trajet | 11 | 5 |
| **Taux de fréquence** | | |
| Employés de proximité | 0 | 0 |
| Employés | 2,77 | 6,62 |
| Agents de maîtrise | 0 | 17,02 |
| Cadres | 1,99 | 3,85 |
| **TOTAL** | **2,04** | **5,55** |
| **Taux de gravité** | | |
| Employés de proximité | 0 | 10,53 |
| Employés | 0,23 | 0,26 |
| Agents de maîtrise | 0 | 1,57 |
| Cadres | 0,11 | 0,16 |
| **TOTAL** | **0,14** | **0,43** |
| Nombre d'accidents mortels | 0 | 0 |
| **Maladies professionnelles** | | |
| Nombre de maladies déclarées pendant l'année | 0 | 1 |
| **DIVERSITÉ** | | |
| **Égalité femmes-hommes** | | |
| % de femmes au comité exécutif | 63 % | 43 % |
| % de femmes managers | 34 % | 34 % |
| % de femmes dans l'effectif | 54 % | 54 % |
| **Répartition de l'effectif par âge** | | |
| < 26 ans | 3,9 % | 4,7 % |
| 26-39 ans | 35,8 % | 36,0 % |
| 40-54 ans | 42,4 % | 41,7 % |
| > 55 ans | 17,9 % | 17,5 % |
| **Âge moyen** | | |
| Cadres | 44,3 | 44,1 |
| Non cadres | 41,9 | 40,9 |
| Ancienneté moyenne *(en nombre d'années)* | 11,5 | 11,1 |
| **Handicap** | | |
| Nombre de collaborateurs ayant une RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) | 50 | 44 |
| Montant des prestations versées au secteur du travail protégé et adapté *(en euros)* | 128 339 | 147 887 |

## 5.2. Tableau des indicateurs soumis aux tests de détail par l'Organisme Tiers Indépendant

| Indicateurs vérifiés en tests de détail |
|---|
| **Transition énergétique et préservation des 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 préservation des ressources – Pôle Promotion** |
| Certifications environnementales des constructions |
| Labels énergétiques des constructions |
| Consommation moyenne (en énergie primaire) pondérée |
| Surface concernée par les énergies renouvelables |
| Émissions de gaz à effet de serre |
| **Intégration territoriale et relations durables avec les clients** |
| Nombre de fournisseurs signataires de la Charte RSE – Pôle Foncière |
| Pourcentage de Charte achat signés par les fournisseurs – Pôle Service (IPM) |
| Montant alloué aux actions de mécénat et partenariat |
| Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (information qualitative) |
| **Politique sociale et engagement des salariés** |
| Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique |
| Taux d'absentéisme |
| Pourcentage de salariés formés |
| Nombre de salariés bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé |

Voir chapitre 5.4 pour une présentation complète des travaux de l'Organisme Tiers Indépendant.

## 5.3. Tables de correspondance

### 5.3.1. Table de correspondance des parties du chapitre 3 avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale avec les critères de la loi Grenelle 2

| Désignation | Partie du chapitre 3 RSE |
|---|---|
| **SOCIAL** | |
| **Emploi** | |
| L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique | 4.3.1 et 5.1.3 |
| Les embauches et les licenciements | 4.3.1 |
| Les rémunérations et leur évolution | 4.3.1 |
| **Organisation du travail** | |
| L'organisation du temps de travail | 5.1.3 |
| L'absentéisme | 4.3.2 |
| **Relations sociales** | |
| L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci | 4.3.2 |
| Le bilan des accords collectifs | 4.3.2 |
| **Santé et sécurité** | |
| Les conditions de santé et de sécurité au travail | 4.3.2 |
| Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail | 4.3.2 |
| Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles | 4.3.2 |
| **Formation** | |
| Les politiques mises en œuvre en matière de formation | 4.3.1 |
| Le nombre total d'heures de formation | 5.1.3 |
| **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 | 4.3.3 |
| La politique de lutte contre les discriminations | 4.3.3 |
| **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 | 4.3.2 |
| À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession | 4.3.3 |
| À l'élimination du travail forcé ou obligatoire | 4.3.2 |
| À l'abolition effective du travail des enfants | 4.3.2 |

| Désignation | Partie du chapitre 3 RSE |
|---|---|
| **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 | 4.1 et 4.1.2 |
| Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement | 4.2.1 et 4.3.1 |
| Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | 4.1.4, 4.1.5 et 4.1.6 |
| 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 | 2.2 |
| **Pollution et gestion des déchets** | |
| Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | 4.1.1, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6 |
| Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets | 4.1.4 et 4.1.5 |
| La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | 4.1.4 et 4.1.5 |
| **Utilisation durable des ressources** | |
| La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales | 4.1.6 |
| La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation | 4.1.1, 4.1.4 |
| La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | 4.1.1 |
| L'utilisation des sols | 4.1.6 |
| **Changement climatique** | |
| Les rejets de gaz à effet de serre | 4.1.1 |
| L'adaptation aux conséquences du changement climatique | 4.1.1 |
| **Protection de la biodiversité** | |
| Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | 4.1.6 |
| **SOCIÉTAL** | |
| **Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société** | |
| En matière d'emploi et de développement régional | 4.2.3 |
| Sur les populations riveraines ou locales | 4.2.3 |
| **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 | 2.1 |
| Les actions de partenariat ou de mécénat | 4.2.3 |
| **Sous-traitance et fournisseurs** | |
| La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | 4.2.4 |
| 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 | 4.2.3 et 4.2.4 |
| **Loyauté des pratiques** | |
| Les actions engagées pour prévenir la corruption | 4.2.5 |
| Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | 4.2.2 |
| **Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme** | |
| Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme | 4.2.4 ; 4.3.3 |

## 5.3.2. 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 | Chapitre 3 Message de la direction | |
| **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 partie 1, 1.2 et chapitre 2 partie 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 partie 1 et chapitre 1 partie 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 partie 1 et chapitre 1 partie 2 | |
| G4-9 | Indiquer la taille de l'organisation | Chapitre 1 partie 1 et chapitre 1 partie 2 | |
| G4-10 | Informations détaillées sur les effectifs | Chapitre 3 partie 4.3.1 | ✓ |
| G4-11 | Indiquer le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective | Chapitre 3 partie 4.3.2 | |
| G4-12 | Décrire la chaîne d'approvisionnement de l'organisation | Chapitre 3 partie 2.1 | |
| 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 1 partie 2 | |
| G4-14 | Indiquer si la démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation, et comment | Chapitre 3 partie 2.2 | |
| 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 2.1 | |
| 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'organisations s'implique | Chapitre 3 partie 2.1 | |
| **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 | Intro chapitre 3 partie 4 | |
| 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 2.1 à chapitre 3 partie 2.3 | |
| G4-19 | Répertorier tous les Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu | Chapitre 3 partie 2.3 | |
| 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 partie 2.3 | |
| 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 partie 2.3 | |
| G4-22 | Indiquer les raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs | Intro chapitre 3 partie 4 | |
| 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 2.3 | |

| Code GRI | Éléments généraux d'information | Partie du document de référence | Vérification externe |
|---|---|---|---|
| **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 2.1 | |
| 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 partie 2.1 et chapitre 3 partie 2.3 | |
| 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 partie 2.1 | |
| G4-27 | Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevées 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 partie 2.1 | |
| **PROFIL DU RAPPORT** | | | |
| G4-28 | Période de *reporting* (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies | Intro chapitre 3 partie 4 | |
| G4-29 | Date du dernier rapport publié, le cas échéant | 1er avril 2015 | |
| G4-30 | Cycle de *reporting* (annuel, bisannuel par exemple) | Intro chapitre 3 partie 4 | |
| 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 5.3 | |
| G4-33 | a. Indiquer la politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport | Chapitre 3 partie 5.4 | |
| **GOUVERNANCE** | | | |
| 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 partie 1 chapitre 5 partie 2.1 et chapitre 3 partie 3.2 | |
| **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 partie 4.2.5 | |
| | Éléments spécifiques d'information, pour les enjeux matériels | | |
| **ÉCONOMIE** | | | |
| | **Impacts économiques indirects – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.2.3** | |
| G4-EC8 | Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts | Chapitre 3 partie 4.2.3 | |
| **ENVIRONNEMENT** | | | |
| | **Matières – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.4 et chapitre 3 partie 4.1.5** | |
| G4-EN1 | Consommation de matières en poids ou en volume | Chapitre 3 partie 4.1.4 et chapitre 3 partie 4.1.5 | |
| G4-EN2 | Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées | Chapitre 3 partie 4.1.4 et chapitre 3 partie 4.1.5 | |
| | **Énergie – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.1** | |
| G4-EN3 | Consommation énergétique au sein de l'organisation | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN4 | Consommation énergétique en dehors de l'organisation | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN5 | Intensité énergétique | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN6 | Réduction de la consommation énergétique | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN7 | Réductions des besoins énergétiques des produits et services | Chapitre 3 partie 4.1.1, chapitre 3 partie 4.1.2 et chapitre 3 partie 4.1.4 | ✓ |
| CRE1 | Intensité énergétique | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |

| Code GRI | Éléments généraux d'information | Partie du document de référence | Vérification externe |
|---|---|---|---|
| | **Eau – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.6** | |
| G4-EN8 | Volume total d'eau prélevé par source | Chapitre 3 partie 4.1.6 | ✓ |
| CRE2 | Intensité eau | Chapitre 3 partie 4.1.6 | ✓ |
| | **Biodiversité – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.6** | |
| 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 4.1.6 | |
| | **Émissions – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.1** | |
| G4-EN15 | Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1) | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN16 | Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN17 | Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3) | Chapitre 3 partie 4.1.1 et chapitre 3 partie 4.1.3 | ✓ |
| G4-EN18 | Intensité des émissions de gaz à effet de serre | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| G4-EN19 | Réduction des émissions de gaz à effet de serre | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| CRE 3 | Intensité des émissions de gaz à effet de serre (exploitation) | Chapitre 3 partie 4.1.1 | ✓ |
| CR3 4 | Intensité des émissions de gaz à effet de serre (nouveaux développements et constructions) | Chapitre 3 partie 4.1.1 et chapitre 3 partie 4.1.2 | ✓ |
| | **Effluents et déchets- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.5** | |
| G4-EN23 | Poids total de déchets, par type et par mode de traitement | Chapitre 3 partie 4.1.5 | ✓ |
| | **Transport- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.3** | |
| 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 4.1.3 | |
| | **Évaluations environnementales des fournisseurs – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.2.4** | |
| G4-EN33 | Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises | Chapitre 3 partie 4.2.4 | |
| **SOCIAL – PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT** | | | |
| | **Emploi- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.3.1** | |
| 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 partie 4.3.1 | |
| 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 partie 4.3.1 | |
| | **Relations employeurs / employés- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.3.2** | |
| 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 4.3.2 | |
| | **Santé et sécurité au travail- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.3.2** | |
| 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 4.3.2 | |
| 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 partie 4.3.2 | ✓ |
| G4-LA8 | Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats | Chapitre 3 partie 4.3.2 | |
| | **Formation et éducation – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.3.1** | |
| G4-LA9 | Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle | Chapitre 3 partie 4.3.1 | ✓ |
| 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 partie 4.3.1 | |
| G4-LA11 | Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle | Chapitre 3 partie 4.3.1 | |

| Code GRI | Éléments généraux d'information | Partie du document de référence | Vérification externe |
|---|---|---|---|
| | **Diversité et égalité des chances- Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.3.3** | |
| 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 partie 4.3.3 | |
| **SOCIAL – DROITS DE L'HOMME** | | | |
| | **Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.2.4** | |
| 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 4.2.4 | |
| **SOCIAL – SOCIÉTÉ** | | | |
| | **Communautés locales – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.2.3** | |
| G4-SO2 | Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales | Chapitre 3 partie 4.2.3 | |
| | **Lutte contre la corruption – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.2.5** | |
| G4-SO4 | Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption | Chapitre 3 partie 4.2.5 | |
| G4-SO5 | Cas avérés de corruption et mesures prises | Chapitre 3 partie 4.2.5 | |
| **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 partie 4.2.2 | |
| 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 partie 4.2.2 | |
| | **Étiquetage des produits et services – Approche managériale** | **Chapitre 3 partie 4.1.2** | |
| 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 partie 4.1.2 | |
| G4-PR5 | Résultats des enquêtes de satisfaction client | Chapitre 3 partie 4.2.2 | |
| CRE 8 | Type et nombre de certifications, notations et labels pour les actifs en construction, en exploitation et en développement | Chapitre 3 partie 4.1.2 | ✓ |

## 5.4. 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 2015**

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 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 2015, 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, des normes professionnelles 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 trois personnes entre novembre 2015 et février 2016 pour une durée d'environ sept semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé 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 au paragraphe 4 « Performance RSE et réalisations » du chapitre 3 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 de 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.*

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1], nous avons au niveau de la direction des ressources humaines, du Pôle Foncière Tertiaire, du Pôle Promotion et d'Icade Property Management :

- 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.

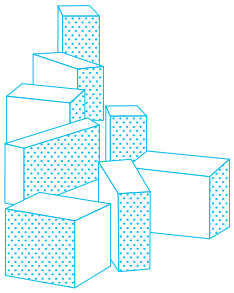
**Fait à Paris La Défense, le 22 février 2016**

**L'Organisme Tiers Indépendant**

MAZARS SAS

Emmanuelle RIGAUDIAS

(1) *Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; Taux d'absentéisme ; Pourcentage de salariés formés ; Nombre de salariés bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ; Certifications environnementales du patrimoine – Pôle Promotion ; Labels énergétiques du patrimoine – Pôle Promotion ; Consommation moyenne (en énergie primaire) pondérée – Pôle Promotion ; Surface concernée par les énergies renouvelables – Pôle Promotion ; Émissions de gaz à effet de serre – Pôle Promotion ; Certifications environnementales du patrimoine – Pôle Foncière ; Nombre d'annexes environnementales signées et surfaces couvertes par une annexe environnementale ; Consommation d'énergies – Pôle Foncière ; 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 – Pôle Foncière ; Émissions de gaz à effet de serre – Pôle Foncière ; Consommation d'eau – Pôle Foncière ; Quantité de déchets générés et pourcentage de déchets non recyclables – Pôle Foncière ; Nombre de fournisseurs signataires de la Charte RSE – Pôle Foncière ; Pourcentage de chartes achats signés par les fournisseurs – Pôle Service (IPM) ; Montant alloué aux actions de mécénat et partenariat ; Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.*



**Pour aller plus loin…**

… retrouvez le rapport d'activité,
le document de référence et le rapport RSE sur
**www.icade.fr/espace-media/publications**

… partagez et contribuez au Hub digital,
lieu de réflexion et d'inspiration en matière
d'innovation immobilière
**http://hub.icade.fr**

… tenez-vous informés en temps réel
de l'actualité d'Icade sur le compte
**Twitter@Icade_Officiel**

… découvrez les coulisses des chantiers, des interviews
d'experts, des visites guidées de nos projets, etc.,
sur la chaîne **IcadeOfficiel**

**Conception et réalisation :** RR Donnelley – **Crédits photos :** Julien Millet ; Svend Andersen ; Fernando Javier Urquijo ; Dietmar Feichtinger Architecte ; Architectures Anne Démians – **Conception et réalisation de la couverture :** BABEL – **Imprimeur :** Printvallée – Avril 2016

FSC
www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C106113

**Icade**
Millénaire 1
35, rue de la Gare
75168 Paris Cedex 19
**www.icade.fr**

nous donnons vie à la ville

ICADE