

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

**L'IMMOBILIER
DE TOUS
VOS FUTURS**

ICADE

RÉINVENTER ICADÉ

Être un acteur de l'immobilier au service de la vie dans la ville, c'est observer les nouveaux usages et modes de vie urbains.

Mais aussi les **anticiper, innover et, parfois, savoir se réinventer soi-même.**

Partenaire historique des villes, Icade a entrepris une grande transformation : plus d'ouverture, plus d'agilité, plus d'engagement encore.

Plus d'ouverture à nos différents publics – entreprises et salariés, collectivités et habitants, institutions et associations – pour imaginer et développer des solutions et des services adaptés aux attentes de chacun.

Plus d'agilité face aux mutations de la société et aux nouveaux usages de la ville, pour construire un immobilier en mouvement et en constante adaptation.

Plus d'engagement dans l'évolution du rôle et des métiers de l'immobilier, pour contribuer à l'émergence de villes vertes, belles, intelligentes et durables.

Ce sont ces convictions qui guident notre ambition :
bâtir l'immobilier de votre futur.

UNE NOUVELLE IDENTITÉ POUR INCARNER NOTRE TRANSFORMATION

Nouvelle feuille de route stratégique, nouvelle organisation, nouvelles offres et nouveaux services... Icade a engagé depuis 2015 une véritable transformation. Cette dynamique s'incarne aujourd'hui dans notre nouvelle identité de marque, fruit d'une démarche profondément collaborative.

UNE PROMESSE ADRESSÉE À TOUS NOS CLIENTS

«L'immobilier de tous vos futurs», notre nouvelle signature témoigne de notre volonté d'intégrer l'innovation et la RSE à notre métier, en adaptant en permanence notre offre aux attentes de nos clients, dans toute leur diversité - entreprises comme salariés, collectivités comme habitants. Directement adressée à nos clients, elle évoque concrètement notre métier, l'immobilier, tout en projetant notre action dans ce qui compte vraiment : l'avenir.

UNE IDENTITÉ INSPIRÉE PAR LA VILLE ET PAR NOS SPÉCIFICITÉS

Les formes organiques qui composent le logo symbolisent la diversité de nos activités et des territoires où nous sommes présents. L'intégration des trois formes valorise nos trois activités et notre modèle d'opérateur immobilier intégré. La forme générale du logo évoque notre implication particulière dans le Grand Paris.

Le bleu, couleur historique d'Icade, est modernisé et décliné dans deux tonalités, tandis que le vert exprime notre projection dans la ville de demain, plus verte et plus humaine.

Enfin, la typographie reflète notre statut de partenaire fiable et d'acteur solide. Le A ouvert évoque notre vision d'un immobilier en mouvement et en constante adaptation pour répondre aux besoins spécifiques de nos clients.

LE FRUIT D'UNE RÉFLEXION COLLABORATIVE

Cette nouvelle identité a été construite grâce à une démarche collaborative en cinq étapes clés :

- en septembre 2016, la convention des managers Icade fait émerger la nécessité de faire converger nouvelle stratégie, déménagement du siège et nouvelle identité ;
 - début novembre, l'ensemble des collaborateurs sont consultés via un portrait chinois. Plus d'un tiers répondent à l'enquête, constituant le socle des grands fondamentaux pour la nouvelle identité à concevoir ;
 - mi-novembre, une centaine de collaborateurs volontaires participent à la conception du futur motto, lors d'une journée de créativité. Ils représentent tous les profils, tous les métiers et toutes les régions d'Icade. Un moment extrêmement riche et participatif, à l'issue duquel trois pistes retiennent une majorité de suffrages ;
 - fin décembre, trois pistes de logos élaborés à partir des trois mottos sont soumises au Comité exécutif et au groupe de créativité.
- Les participants confirment les choix du Comex ;
- début janvier 2017, le Conseil d'administration d'Icade approuve la nouvelle identité.

The logo features the word "ICADE" in large, bold, white, sans-serif capital letters. Below it, the tagline "L'immobilier de tous vos futurs" is written in a smaller, white, sans-serif font. The text is centered within a graphic composed of several overlapping, organic shapes in shades of light blue, medium blue, and green. A pattern of small, dark blue dots is overlaid on the shapes, creating a halftone effect. The background is white with decorative light blue and green shapes in the corners.

ICADE

L'immobilier de tous vos futurs

OPÉRATEUR IMMOBILIER INTÉGRÉ

Foncière, développeur et promoteur, Icade est un opérateur immobilier intégré, qui conçoit des produits et des services immobiliers innovants pour répondre aux nouveaux usages et modes de vie urbains.

Plaçant la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et l'innovation au coeur de sa stratégie, Icade est au **plus près des acteurs et des utilisateurs** qui font la ville - collectivités et habitants, entreprises et salariés, institutions et associations.

Icade allie l'investissement en immobilier tertiaire et de santé (patrimoine au 31/12/16 : de 9,7 Md€) à la promotion (chiffre d'affaires 2016 de 1 005 M€) pour **réinventer le métier de l'immobilier** et contribuer à l'émergence des villes de demain, vertes, intelligentes et responsables.

Icade est un **acteur majeur du Grand Paris** et des métropoles régionales. Icade est une société cotée (SIIC) sur Euronext Paris. Son actionnaire de référence est le groupe Caisse des Dépôts.

SOMMAIRE

p.02 Un opérateur immobilier intégré de référence

p.04 Le journal de l'année 2016

p.10 Notre stratégie

p.11 Message d'André Martinez

p.12 Rencontre avec Olivier Wigniolle

p.16 Une gouvernance renforcée

p.20 Une démarche à l'écoute des parties prenantes

p.22 Un plan stratégique ambitieux à trois ans

p.52 Notre politique RSE

UN OPÉRATEUR IMMOBILIER INTÉGRÉ DE RÉFÉRENCE

Un an après le lancement de son plan stratégique,
les résultats d'Icade sont en forte progression.

Icade en chiffres (au 31/12/2016)

1 104

collaborateurs

9,7 Md€⁽¹⁾

de patrimoine Foncières

1,5 Md€

de chiffre d'affaires

4^e

promoteur
en France
(source: Innovapresse)

78,7 €/action

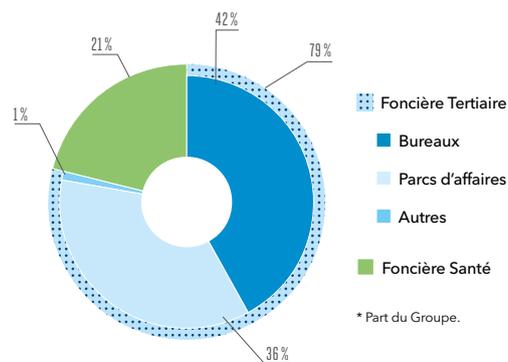
soit +7,6%
pour ANR EPRA triple net
(en part Groupe,
totale diluée en €)

4,41 €/action

soit +8,3%
pour CFNC Groupe

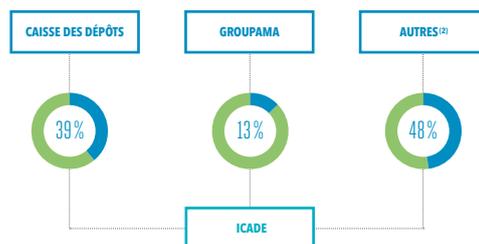
(1) En quote-part Icade, hors droits.

Répartition du patrimoine* (au 31/12/2016)



Une structure actionnariale simplifiée

(au 31/12/2016)



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

Des engagements RSE tenus et des résultats reconnus

Réduction de 23% des émissions
de CO₂ du patrimoine Foncière
Tertiaire entre 2011 et 2016.

100% des nouveaux projets
significatifs d'Icade Santé
certifiés HQE.

100% des chantiers significatifs
de la promotion intègrent
une clause d'insertion.

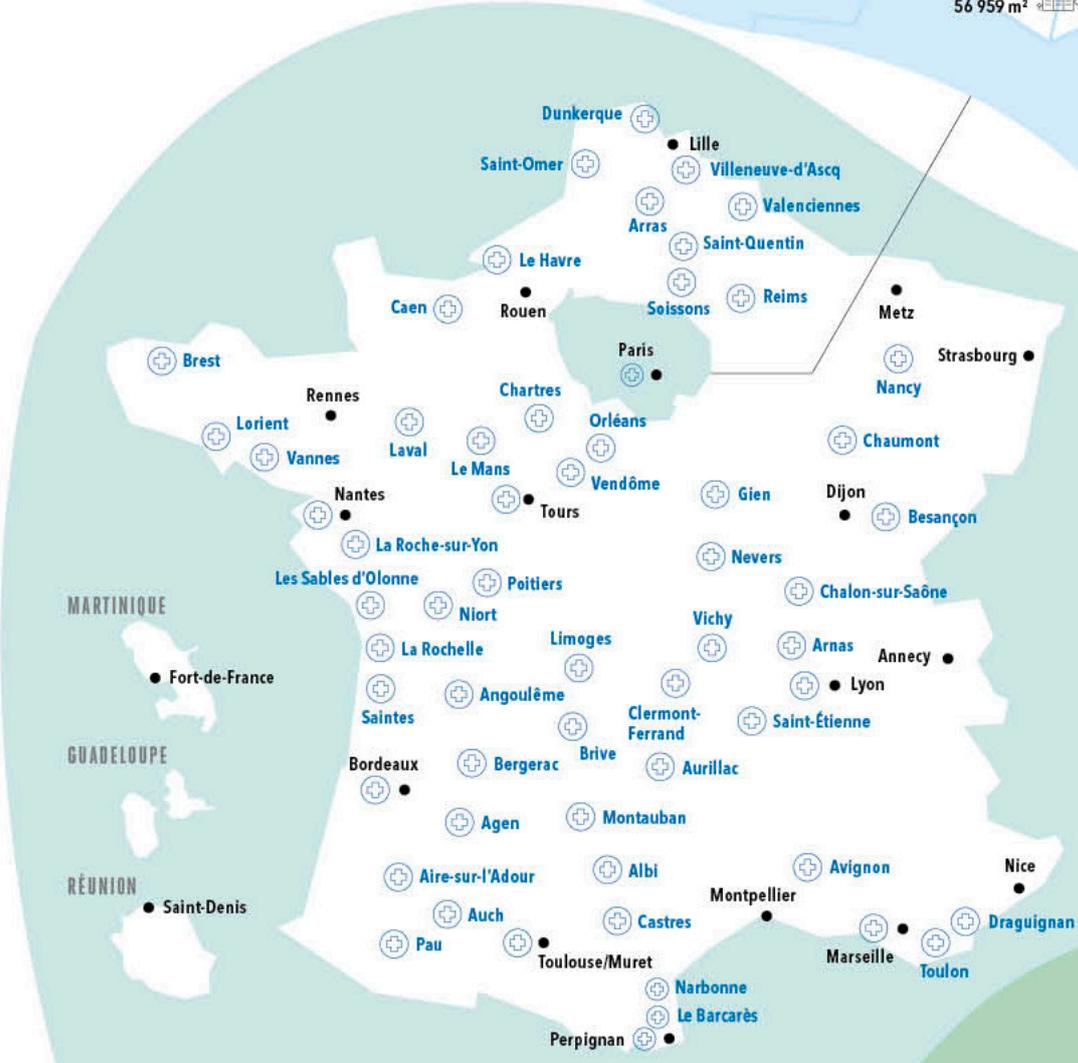
70% des collaborateurs
formés au digital.

Classée 4^e sur 286 sociétés du
secteur immobilier par l'agence
d'évaluation extrafinancière
Sustainalytics.

Par décision de l'assemblée
générale du 23 mai 2016,
Icade a procédé à l'absorption
de sa holding de contrôle
HoldCo SIIC. Notre actionnaire
de référence reste la Caisse
des Dépôts, et Icade appartient
désormais au secteur privé.



IMPLANTATIONS ET PATRIMOINE D'ICADE



- IMPLANTATIONS ICADE
- PATRIMOINE BUREAUX
- PATRIMOINE PARCS D'AFFAIRES
- ⊕ PATRIMOINE SANTÉ

Les surfaces indiquées correspondent à des m² en exploitation.

LE JOURNAL DE L'ANNÉE 2016

Icade a connu une année riche en événements et réalisé ses six priorités stratégiques. Retour sur les principaux faits marquants de 2016.

LES 6 PRIORITÉS 2016

Tout au long de l'année écoulée, Icade a réalisé les six priorités définies dans le cadre de son plan stratégique

01

DÉSENGAGEMENT
DES SERVICES

02

MISE EN PLACE DES
MÉCANISMES DE
RÉMUNÉRATION "ALIGNÉS"
pour le management

03

RECENTRAGE
sur certains parcs d'affaires

04

DÉVELOPPEMENT DES
PREMIÈRES SYNERGIES
entre la foncière
et la promotion

05

CIBLAGE
DES OPPORTUNITÉS
D'INVESTISSEMENT
dans les principales villes
françaises

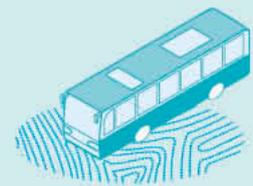
06

HAUSSE DU TAUX
D'OCCUPATION
et repositionnement
marketing sur les parcs
d'affaires

Janvier

2 nouveaux sièges sociaux sur nos parcs

Sur le parc Paris Orly-Rungis, Icade accueille le nouveau siège social d'une entreprise de premier plan du secteur aéronautique, tandis que Grand Paris Aménagement s'installe sur le parc du Pont de Flandre.



Mars

INAUGURATION DU CENTRE BUS DE LA RATP

Après quatre années de travaux, le nouveau centre bus de Lagny-Pyrénées, dont Icade et Cicobail ont assuré la maîtrise d'ouvrage, est en service. Un ambitieux ensemble architectural récompensé par les Brownie Awards en 2014.

Mars

24 000 m²

C'est la surface de bureaux que recouvre l'immeuble **Millénaire 4**, loué à une entreprise française de premier plan pour une durée de douze ans. La transaction parachève la commercialisation des développements du quartier du Millénaire à Paris 19^e.

Mars



1re pierre d'Urban Quartz posée à Rennes

Le 4 mars a débuté la réalisation par Icade, en copromotion avec Poste Immo, 13 700 m² de bureaux dans le cadre du projet EuroRennes. Situé dans le nouveau quartier d'affaires de la gare de Rennes, il sera livré en même temps que la ligne à grande vitesse, en 2017.

PRIORITÉ 02

réalisée en mars 2016

RÉMUNÉRATION

Mise en place des mécanismes de rémunération "alignés" pour le management.

Mars

Lancement de Smart Desk by Icade

À l'occasion du MIPIM, Icade dévoile son concept de bureau nomade Smart Desk, composante de sa nouvelle offre tertiaire Immobilier 3.0 by Icade. Avec Smart Desk, les locataires disposent d'espaces flexibles et connectés. Ils ont accès aux services partagés des parcs Icade et profitent du réseau social dédié aux utilisateurs.

Avril

20

collaborateurs d'Icade

s'engagent dans le cadre du partenariat signé avec l'association Nos Quartiers ont des Talents (NQT), en faveur de l'insertion de jeunes diplômés, qu'ils accompagnent dans leur orientation professionnelle.

Avril

VENTE EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT DE L'IMMEUBLE THÉMIS

Situé sur la ZAC Clichy-Batignolles, l'immeuble, cédé à Covéa, bénéficie de nombreuses certifications et compte parmi les projets pilotes du label Bâtiment Bas Carbone.



Avril

SIGNATURE DE L'ACCORD NATURE 2050 AVEC CDC BIODIVERSITÉ.

Ce programme met en œuvre des actions de restauration de la biodiversité et adapte les territoires aux changements climatiques. Réalisé en collaboration avec les acteurs du territoire, il est entièrement financé par des acteurs publics et privés. Icade s'engage ainsi, jusqu'en 2050, à restaurer 1 m² de biodiversité pour 1 m² construit par le pôle Promotion pour le compte du pôle Foncière Tertiaire et pour les opérations de développement significatives du pôle Foncière Santé.

PRIORITÉ 04

réalisée en mai 2016

PREMIÈRES SYNERGIES ENTRE LA FONCIÈRE ET LA PROMOTION

Appels d'offres, vente de charges foncières, mise en place d'une seule équipe de maîtrise d'ouvrage déléguée en Ile-de-France sur le tertiaire, synergies très actives avec la Foncière Santé.

Mai

SIMPLIFICATION DE LA STRUCTURE ACTIONNAIRE

L'assemblée générale mixte du 23 mai approuve le projet de fusion de la société HoldCo SIIC par Icade, qui aboutit à la privatisation d'Icade. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et Groupama détiennent désormais respectivement 39 % et 13 % du capital.

4

Jun

établissements de santé

Icade a acquis le 14 juin les murs de quatre établissements de santé pour une valeur de 57 millions d'euros auprès d'investisseurs privés : le centre de soins de suite et de réadaptation du Chalonnais à Châtenoy-le-Royal ; la clinique psychiatrique du Pont de Gien à Gien ; la clinique psychiatrique Océane au Havre ; la clinique psychiatrique Ronsard à Chambray-lès-Tours. Ces centres de moyen séjour sont exploités par Ramsay Générale de Santé, n° 1 du secteur de l'hospitalisation privée en France.

Jun

CONVENTION DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE AVEC LE SAMUSOCIAL DE PARIS

Icade met à disposition du Samusocial de Paris ses compétences d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la création d'un site d'hébergement et de soins destiné à accueillir 180 personnes isolées.



Jun



Logements connectés

Icade et SFR ont conclu un accord d'une durée de cinq ans pour l'équipement en très haut débit des premiers logements collectifs connectés proposés par Icade.

Jun

OUVERTURE DU DIGITAL CAMPUS

Lancement du plan Be Digit'all pour accompagner les collaborateurs dans le tournant numérique d'Icade.

Juillet

45 000 m²

Le nouveau siège social de Veolia à Aubervilliers est livré. Réalisé en vingt-huit mois, il fait l'objet d'un bail de neuf ans. Une opération sur laquelle Icade a assuré l'assistance à maîtrise d'ouvrage en tant que promoteur.



Juin

Biodiversité

Icade et CDC Biodiversité ont signé le premier contrat de performance biodiversité, portant sur les parcs Icade du Nord-Est parisien. Il constitue la première brique d'un partenariat qui va permettre à Icade d'atteindre l'exigence qu'elle vise en termes d'excellence et de performance RSE au sein de ses parcs.



COACH
YOUR
GROWTH
with ICADE

PRIORITÉ 06

réalisée en juillet 2016

HAUSSE DU TAUX D'OCCUPATION

Icade lance sa première communauté business au service des entreprises, Coach Your Growth with Icade, un ambitieux plan d'amélioration de la qualité de vie au sein des parcs d'affaires.

Août

NOUVEAU BAIL À LA DÉFENSE

Icade signe avec la Direccte Ile-de-France - Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi - un bail d'une durée de neuf ans pour des bureaux situés dans l'ensemble immobilier Défense 4/5/6.

PRIORITÉ 01

réalisée en septembre 2016

**CESSION DES ACTIVITÉS
DE SERVICES**

Icade cède les activités de son pôle Services et se recentre sur ses 3 métiers de Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Promotion.

Septembre

DEUX GOLD SUSTAINABILITY AWARDS

sont décernés à Icade par l'EPRA (European Public Real Estate Association). Icade est ainsi récompensée pour la qualité du reporting et de la transparence de sa communication financière ainsi que pour la qualité de son reporting environnemental. Elle s'est également vue classer dans la catégorie "Green Star" du Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), organisme qui évalue les politiques RSE des entreprises du secteur immobilier.

Octobre

128 M€

C'est le montant de la cession d'un immeuble de bureaux situé au 69, boulevard Haussmann (Paris 8^e), bâti dans les années 1900, propriété d'Icade depuis 1994.

Octobre

10 ans



C'est la durée du bail signé par le locataire de l'immeuble le Millénaire 1, actuel siège d'Icade, qui prendra effet le 1^{er} avril 2018. Icade déménagera son siège en septembre 2017 pour s'installer à Issy-les-Moulineaux dans l'immeuble Open.

+ 4 Md€

d'opérations sur le passif réalisés dans l'année

PRIORITÉ 03

réalisée en octobre 2016

**DEUX ENSEMBLES
IMMOBILIERS TERTIAIRES**

non stratégiques sont cédés pour un total de 84 000 m² : le parc d'affaires Nanterre-Seine (70 000 m²) et l'immeuble Défense 3 (14 000 m²).

Octobre

Le label "Reims Métropole Durable",

reçu par la clinique Courlancy, valorise la vision partagée d'Icade avec les collectivités locales en matière d'aménagement et d'écoconstruction.



PRIORITÉ 03

réalisée en octobre 2016

**QUATRE PARCS
D'AFFAIRES**

situés à Antony, Cergy, Évry et Villebon sont cédés pour un montant d'environ 140 millions d'euros. Icade acquiert également un immeuble de bureaux loué à 95 % à Paris 15^e pour une valeur d'environ 202 millions d'euros.

Octobre

56

mètres

de haut, c'est la hauteur de l'immeuble Sky 56 qui marquera l'entrée sud du quartier de la Part-Dieu à Lyon et dont la première pierre est posée le 13 octobre. Premier immeuble lyonnais pour Icade labellisé Well.



131 000 m²

de nouveaux baux signés

Octobre

16 000 m²

C'est la superficie d'un immeuble de bureaux, le long du périphérique, acquis à Issy-les-Moulineaux, pour une valeur de 149 millions d'euros, loué à un locataire de premier rang pour une durée de deux ans.

Décembre

ICADE S'ENGAGE POUR LA BASILIQUE DE SAINT-DENIS

Olivier Wigniolle et Francis Dubrac, trésorier du Fonds de dotation "Pour la flèche", signent une convention de mécénat pour soutenir le projet de reconstruction de la tour nord de la basilique de Saint-Denis. Cette action témoigne de l'engagement d'Icade sur le territoire pour le rayonnement économique et culturel de Plaine Commune.



Novembre

9 hectares



C'est la surface acquise par Icade Santé pour la construction du futur hôpital privé du Grand Narbonne. Le démarrage des travaux est prévu en 2017 pour une livraison en 2019.

PRIORITÉ 05

réalisée en novembre 2016

SYNERGIE

Icade remporte la consultation de l'immeuble Latécoère à Toulouse, suite à une réponse commune de la Foncière Tertiaire et de la Promotion.

NOTRE, STRATÉGIE

« Icade est en ordre de marche »



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

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

La totalité des comités du Conseil - stratégie et investissements ; audit, risques et développement durable ; nominations et rémunérations - sont présidés par des administrateurs indépendants. Cette année a été marquée également par l'évolution de notre structure actionnariale.

La Caisse des Dépôts et Groupama, les deux groupes actionnaires de HoldCo, holding majoritaire d'Icade, ont simplifié la structure de détention de leurs titres. La Caisse des Dépôts détient désormais en direct 39 % du capital d'Icade, dont

elle reste l'actionnaire de référence, et Groupama en contrôle 13 %. C'est une opération bénéfique pour notre société, qui se traduit par une plus grande lisibilité de sa structure actionnariale. La conséquence directe de cette opération est d'aboutir à la privatisation de notre société. Icade appartient depuis mai 2016 au secteur privé et est donc, de plain-pied, dans le jeu de la compétition et de la performance.

Dotée d'une gouvernance améliorée, d'une structure actionnariale simplifiée et d'un plan stratégique élaboré par le management et soutenu à l'unanimité par le Conseil d'administration, notre feuille de route est claire jusqu'à l'horizon 2019 : Icade est désormais en ordre de marche. Le Conseil d'administration accompagne et soutient la direction générale et le Comité exécutif dans la mise en œuvre du plan stratégique.

Les priorités fixées pour l'année 2016 ont été intégralement réalisées. Le désengagement de l'activité Services, effective depuis le troisième trimestre, permet à Icade de s'adosser à des groupes partenaires, acteurs majeurs du secteur de l'immobilier. Nous nous sommes également recentrés sur nos principaux parcs d'affaires, en cédant certains d'entre eux. Les premières synergies entre la foncière et la promotion commencent à porter leurs fruits. Enfin, l'alignement des mécanismes de rémunération du management en cohérence avec la performance de l'entreprise est en place.

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

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

André Martinez,
Président du Conseil
d'administration

Sept questions à Olivier Wigniolle

Le 16 janvier 2017, sept jeunes collaborateurs d'Icade ont échangé avec le directeur général Olivier Wigniolle sur le bilan de l'année, le plan stratégique, les ambitions de l'entreprise... Extraits.



Amélie Barral
Chargée de projets innovation, Dir&Co



Simon Desrumaux
Chargé de pilotage corporate et financements, Direction financière



Victorien Laus
Asset manager, Foncière Santé



Elina Badrudin
Responsable Investissements, Foncière Tertiaire



Sophie Feuillard
Responsable de projets, Promotion



Hamza Gharbaoui
Chargé de communication financière et relations investisseurs, Direction financière



Adrien Wolff
Responsable de projets, Promotion Tertiaire



« Nous avons désormais une stratégie claire axée sur la croissance et la performance »



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

Olivier Wignolle : En premier lieu, se doter d'un plan stratégique était important pour les actionnaires comme pour les collaborateurs. Il constituait une étape initiale indispensable pour donner une vision claire de notre ambition pour les trois prochaines années et mettre l'entreprise en mouvement. Nous avons fait des choix tranchés et assumés que nous avons regroupés dans une stratégie cohérente avec six priorités pour 2016, qui ont d'ores et déjà été atteintes. Nous sommes même en avance sur les objectifs à



trois ans que nous nous sommes fixés. Un résultat rendu possible grâce à la forte implication des managers et des équipes. Cet engagement des collaborateurs est également le moteur de notre démarche d'innovation et de RSE, très reconnue par nos pairs et par les agences de notation extra-financières. Le regard que je porte sur l'année 2016 est donc très positif !

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

O. W. : Nous avons désormais une stratégie claire axée sur la croissance et la performance, connue de tous, des collaborateurs, des investisseurs et de nos partenaires. C'était une étape essentielle. Nous disposons à présent d'objectifs chiffrés qui déterminent notre niveau d'ambition. Nous avons gagné en rigueur, en progressant sur la culture budgétaire et en mettant en place un processus de valorisation interne de nos actifs. Nous avons recommencé à acquérir des actifs créateurs de valeur à terme. Cette capacité à acquérir et à céder des actifs est la base de l'activité d'une foncière. Enfin, je me réjouis que notre activité de promotion soit à nouveau dans une dynamique de développement.

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

O. W. : Nous ne sommes ni une pure foncière, ni un simple promoteur, mais nous sommes présents sur ces deux activités à la fois. C'est ce que recouvre le terme d'opérateur. Intégré, parce que nous sommes passés d'une entreprise regroupant six ou sept métiers, à une organisation où nos trois activités, Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Promotion immobilière collaborent. À l'image des fortes synergies qui existent entre la Foncière Santé et la Promotion, où chaque entité apporte du business à l'autre et lui fait profiter de son savoir-faire. Créer des synergies entre la Promotion et la Foncière Tertiaire est également possible



et souhaitable ; c'est notre ambition. Sur ce point, nous n'en sommes qu'au début. L'important, c'est de travailler ensemble, à l'instar de l'appel d'offres sur l'opération Latécoère à Toulouse, qu'Icade a remporté récemment.

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

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



de l'intérieur, dans une démarche volontairement collaborative et non une proposition *top-down*. Celle-ci a donné lieu à des discussions entre une centaine de collaborateurs mobilisés autour de la création du nouveau logo et du nouveau motto d'Icade. Et, à mes yeux, le débat a été la composante la plus intéressante de cette démarche : nous n'étions pas d'accord sur tout, mais je crois profondément à la richesse de la confrontation des points de vue.

Comment va s'illustrer ce changement culturel dans notre organisation ?

Vous connaissez sans doute cette citation issue du *Guépard* de Luchino Visconti : « Il faut que tout change pour que rien ne change. » Si nous voulons rester Icade, une entreprise leader sur ses métiers, nous devons nous transformer profondément pour faire face aux mutations de notre environnement. Le mouvement est déjà amorcé, Icade est déjà moins institutionnelle, moins verticale, on y travaille davantage ensemble en mode

« Pour rester leader sur nos métiers, nous devons nous transformer »



projet. Une mutation à laquelle le déménagement du siège va également contribuer : l'aménagement de nos nouveaux locaux privilégie un environnement de travail dynamique, plus efficace, plus souple, générateur de liens et de proximité entre les personnes et les équipes. Ce sera un changement culturel très fort, qui va nécessiter du temps, des réglages, un accompagnement, de la pédagogie à tous les niveaux, mais qui sera, j'en suis convaincu, très profitable à Icade et à ses collaborateurs.

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

Nous avons des objectifs chiffrés précis et clairs, déclinés en sous-objectifs. Un de nos axes de progrès sera de développer des opérations en synergie entre nos métiers. Aujourd'hui, la Foncière

« Les opérations en synergie entre Foncière et Promotion sont un axe de développement »

Tertiaire et la Promotion comptent parmi les leaders du secteur, et la Promotion doit remonter sur le podium : nous en avons l'ambition. Nous disposons d'un très fort potentiel d'opérations à lancer avec la Foncière, ce qui est un atout essentiel, dans un marché très compétitif, pour créer de la valeur pour Icade et ses actionnaires. Quant à la Foncière Santé, incontestablement leader du secteur, l'internationalisation fait partie des objectifs à moyen terme. Sans doute, sous une forme permettant une association avec des partenaires locaux. Enfin,

nous devons poursuivre les efforts engagés sur l'un des piliers de notre plan stratégique que constituent l'innovation et la RSE, véritables piliers de l'ADN d'Icade, et ce, pour rester une entreprise toujours plus innovante et plus responsable.

Nous représentons la jeune génération d'Icade, qu'attendez-vous de nous ?

Vous représentez et vous pouvez apporter à l'entreprise l'énergie, l'engagement, l'agilité. Mais au-delà de ça, les trentenaires doivent nous aider à anticiper les besoins futurs. Plutôt que de nous reposer sur des cabinets de consulting, il me semble pertinent de demander aux jeunes collaborateurs de réfléchir au futur d'Icade et aux évolutions de nos marchés. Certains de nos projets internes, comme Meet'Icade, ne peuvent fonctionner qu'animés par la jeune génération d'Icade. Elle représente un maillon essentiel pour faire travailler ensemble toutes les générations présentes dans l'entreprise, et préparer Icade à relever les défis de l'avenir.



UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE

La composition des organes de gouvernance d'Icade correspond en termes de parité et d'indépendance au meilleur standard du marché et est en phase avec le code Afep-Medef.

Un Conseil d'administration en ligne avec les recommandations du code Afep-Medef

Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en oeuvre. Suite à la fusion absorption de HoldCo SIIC par Icade, la gouvernance de la société a été profondément remaniée. La présence des administrateurs indépendants y est renforcée : ils représentent désormais le tiers du Conseil d'administration (cinq membres sur quinze). Chacun des Comités du Conseil – Nominations et Rémunérations; Stratégie et Investissements; Audit Risques et Développement Durable – est en outre présidé par un administrateur indépendant.

La représentation des femmes au sein du Conseil va au-delà des exigences de la loi Copé-Zimmermann : depuis l'assemblée générale du 23 mai 2016, sept femmes sur quinze (47%) sont membres du Conseil d'administration. La transformation d'Icade, conformément à son plan stratégique, s'accompagne ainsi d'une évolution de ses structures de gouvernance, en ligne avec les recommandations du code de gouvernement d'entreprise. En 2016, l'assemblée générale a également renouvelé les mandats de trois administrateurs pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 : Mme Cécile Daubignard, Mme Marie-Christine Lambert et M. Benoît Maes.

Parallèlement, M. Frédéric Thomas, M. Georges Ralli et Mme Florence Peronnaux ont fait leur entrée au Conseil d'administration, également pour quatre ans.

Des comités du Conseil d'administration présidés par des administrateurs indépendants

Afin de l'épauler dans ses missions, le Conseil d'administration dispose de trois comités spécialisés permanents. Ils ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration dans les domaines relevant de leur compétence : le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable; le Comité des Nominations et des Rémunérations; le Comité Stratégie et Investissements. Ils sont tous trois présidés par un administrateur indépendant.



André Martinez



Virginie Fernandes



Cécile Daubignard



Éric Donnet



Jean-Paul Faugère



Marie-Christine Lambert



Benoît Maes



Olivier Mareuse



Florence Peronnau



Georges Ralli



Céline Senmartin



Céline Scemama



Franck Silvent



Nathalie Tessier



Frédéric Thomas

André Martinez
Président du Conseil d'administration, Président du Comité stratégie et investissements. Administrateur indépendant.

La Caisse des Dépôts représentée par Virginie Fernandes,
Directrice du département du pilotage Groupe au sein du pôle Finances, Stratégie et Participations.

Cécile Daubignard
Secrétaire générale de Groupama.

Éric Donnet
Directeur général de Groupama Immobilier.

Jean-Paul Faugère
Président du Conseil d'administration de CNP Assurances.

Marie-Christine Lambert
Administrateur indépendant.

Benoît Maes
Directeur financier Groupe de Groupama.

Olivier Mareuse
Directeur des Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts.

Florence Peronnau
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations. Administrateur indépendant.

Georges Ralli
Vice-Président et membre du Conseil d'administration de Carrefour, Président du Comité d'audit, des risques et du développement durable. Administrateur indépendant.

Céline Scemama
Directrice du département de la Stratégie de la Caisse des Dépôts, au sein du pôle Finances, Stratégie et Participations.

Céline Senmartin
Directrice adjointe de la direction du Réseau et des Territoires de la Caisse des Dépôts.

Franck Silvent
Directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations de la Caisse des Dépôts.

Nathalie Tessier
Secrétaire générale de la commission de Surveillance de la Caisse des Dépôts.

Frédéric Thomas
Directeur général de Crédit Agricole Assurances et Directeur général de Predica. Administrateur indépendant.

Le Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif (Comex) d'Icade, reconnus par le marché, mobilisent leurs expertises et mettent leur expérience au service du développement des territoires et d'Icade. Chaque semaine, ce comité se réunit pour traiter des questions relevant des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade. Deux nouveaux membres ont fait leur entrée au Comité exécutif en 2016. Maurice Sissoko a pris la direction du pôle Promotion en juillet 2016. Il représentait la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration d'Icade depuis septembre 2013, et avait été membre du Comité exécutif de 2008 à 2010. Antoine de Chabannes a rejoint Icade en novembre 2016. En charge du Portfolio Management, il assure le pilotage de la valorisation et de la performance du portefeuille, et supervise les études et recherches. Jean-François Galloüin, en qualité de Directeur de l'innovation, est invité permanent du Comité exécutif.

Le Comité de coordination

Le Comité de coordination est une instance transversale placée aux côtés du Comex. Ce comité est une instance de réflexion, un lieu d'échanges, de proposition et de partage d'information ascendante et descendante. Il se réunit quatre fois par an.

Le Comité d'engagement

En charge d'examiner et de décider de tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales, ce comité se

réunit une fois par semaine. Outre les membres du Comité exécutif, il est composé du Directeur des risques du Groupe et du Directeur juridique. Le secrétaire de séance est le Directeur du pilotage corporate et des financements.

Le Comité des risques, taux, trésorerie et financements

En moyenne toutes les six semaines, ce comité se réunit afin de suivre les politiques de liquidité et de financement du Groupe. Il suit aussi les politiques de risques de taux de la société. Animé par le Directeur des financements du groupe, il est composé du Directeur général, du Directeur financier, du Directeur des risques et du Directeur de la consolidation et de la comptabilité.

Le Comité RSE

a pour vocation de contrôler et d'ajuster la mise en œuvre des engagements RSE d'Icade. Il est présidé par le Directeur général et composé des trois membres du Comité exécutif en charge de la RSE, de directeurs métiers et directeurs des fonctions support d'Icade et de quatre pilotes thématiques.



UNE GOUVERNANCE SPÉCIFIQUE POUR L'INNOVATION

L'innovation est supervisée chez Icade par un *Advisory Board*, composé d'experts externes de la ville durable, de l'économie, des usages et de l'innovation. Elle est pilotée en interne par un collège de l'innovation et un Comité

d'engagement innovation : deux instances où sont représentées toutes les directions d'Icade. Le collège de l'innovation supervise et pilote l'innovation de façon transversale. Quant au Comité d'engagement innovation, il

décide de l'allocation des ressources aux projets sélectionnés, garantit leur alignement avec la stratégie d'Icade et assure le suivi des projets financés. Il est doté d'un budget de 1,5 million d'euros.

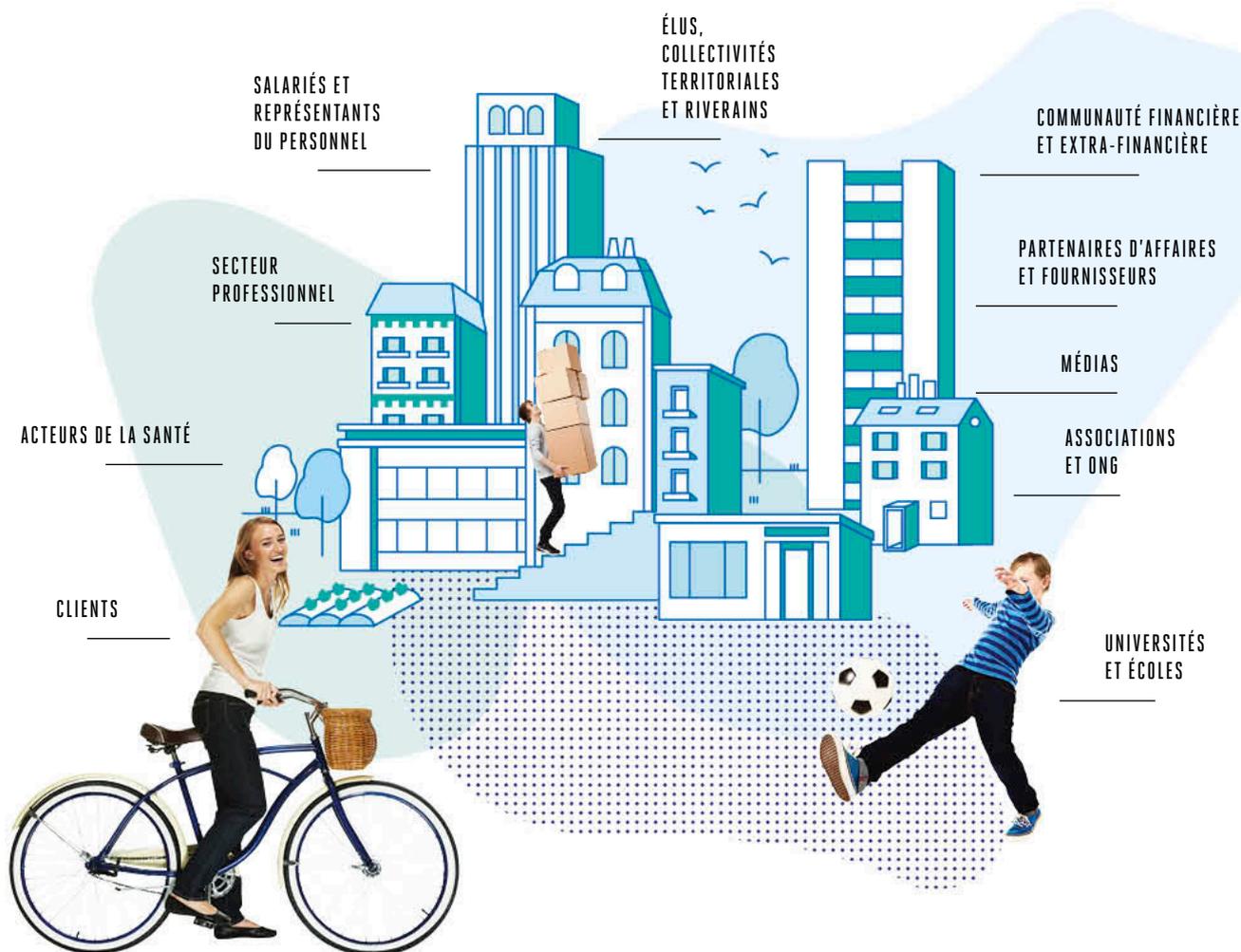


LE COMITÉ EXÉCUTIF

De gauche à droite : **Jean Bensaïd**, en charge des Projets de développement – **Antoine de Chabannes**, en charge du Portfolio Management – **Victoire Aubry**, en charge des Finances, du Juridique, des Systèmes d'Information et des Moyens généraux – **Marianne de Battisti**, en charge de l'Innovation, de la Communication et des Relations institutionnelles – **Olivier Wigniolle**, Directeur général – **Maurice Sissoko**, en charge du pôle Promotion – **Emmanuelle Baboulin**, en charge du pôle Foncière Tertiaire – **Corinne Lemoine**, en charge des Relations humaines – **Françoise Delettre**, en charge du pôle Foncière Santé – **Jean-François Galloüin**, Directeur de l'Innovation, invité permanent du Comité exécutif.

UNE DÉMARCHE À L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

Icade entretient un dialogue régulier et constructif avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cette démarche repose sur la connaissance et l'écoute de chacune de leurs attentes.



AU PLUS PRÈS DES PARTIES PRENANTES DE LA VILLE

Notre vision et notre pratique de l'immobilier reposent sur la connaissance et l'anticipation des usages et des attentes de toutes les parties prenantes de la ville.

CLIENTS

Accompagner les nouveaux usages et modes de vie

Icade conçoit et développe des solutions adaptées aux nouvelles façons de travailler des entreprises et de leurs collaborateurs, notamment en termes de partage et de mobilité. L'offre Immobilier 3.0 accompagne ainsi les entreprises à tous les stades de leur développement - de la start-up au groupe, en passant par les TPE et les PME.

ÉLUS, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET RIVERAINS

Contribuer à l'émergence de villes agréables, intelligentes et durables

Icade intègre les nouveaux modes de vie pour répondre aux attentes des citoyens, dans toute leur diversité et à tous les moments de leur vie. En partenariat avec la Caisse des Dépôts et les collectivités locales, elle invente la ville de demain. Une ville durable et intelligente que reflète le projet de Smart City, situé sur le parc des Portes de Paris.

COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

Donner une vision claire de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise

Icade apporte un soin particulier à la lisibilité et à la simplicité d'accès aux informations destinées à ses parties prenantes financières et extra-financières : investisseurs, actionnaires institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances. Une transparence récompensée par deux Gold Sustainability Awards décernés par l'EPRA pour la qualité du reporting environnemental d'Icade et la qualité et la transparence de sa communication financière.

SALARIÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Favoriser le bien-être au travail, la diversité et l'engagement des salariés

Le développement des compétences des salariés et le travail collaboratif sont au cœur du modèle managérial d'Icade. La définition de la nouvelle identité d'Icade s'est ainsi appuyée sur une démarche de coconstruction ouverte à l'ensemble des collaborateurs. Plus d'un tiers d'entre eux ont participé à la consultation.

ACTEURS DE LA SANTÉ

Participer à l'offre de soins

Icade Santé accompagne dans leurs projets immobiliers les partenaires exploitants des établissements de santé de son portefeuille. Ainsi, Icade Santé a participé à la réalisation d'un centre ambulatoire innovant à Domont, en partenariat avec Capiro.

MÉDIAS

Nourrir un dialogue permanent et communiquer sur l'entreprise, son évolution et ses collaborateurs

Icade entretient une relation quotidienne avec les médias traditionnels (presse, télévision, radio) comme avec les nouveaux médias (online, influenceurs, blogueurs, réseaux sociaux, etc.).

PARTENAIRES D'AFFAIRES ET FOURNISSEURS

Associer les expertises pour co-concevoir la ville de demain

Icade entretient des liens étroits avec les architectes, les constructeurs, les entreprises de travaux, les prestataires intellectuels et de services, les start-up et les partenaires industriels. À l'instar du premier contrat de performance biodiversité signé avec CDC Biodiversité, filiale du groupe Caisse des Dépôts, en juin 2016, dont l'objectif est d'accorder davantage de place à la nature en ville.

SECTEUR PROFESSIONNEL

Être exemplaire dans l'obtention et le maintien des certifications, être moteur et participer aux réflexions sur l'évolution de nos métiers de l'immobilier

Pour valoriser l'ambition de sa démarche RSE et Innovation, Icade est en contact étroit avec l'ensemble des acteurs du secteur professionnel. Elle participe activement aux réflexions sur les nouveaux labels et certifications. Par exemple, Icade est pilote du futur label "Bâtiments et réseaux connectés" du référentiel HQE.

ASSOCIATIONS ET ONG

Favoriser l'emploi local, l'attractivité des territoires et l'engagement des collaborateurs

Acteur du développement économique et social des territoires, Icade favorise l'insertion et l'emploi local à travers des partenariats associatifs. Un engagement qui passe par la mobilisation de ses collaborateurs comme en témoignent le partenariat avec Nos Quartiers ont des Talents, agissant en faveur de l'emploi des jeunes issus des quartiers défavorisés, et le premier Forum digital des associations, initié en 2016.

UNIVERSITÉS ET ÉCOLES

Renforcer nos liens avec les écoles (Essec, ESTP Paris, CentraleSupélec, etc.)

Icade contribue à améliorer la visibilité et l'attractivité des métiers de l'immobilier en accueillant étudiants et jeunes diplômés.

UN PLAN STRATÉGIQUE AMBITIEUX À 3 ANS

Icade a construit une feuille de route claire en six volets, destinée à positionner le Groupe comme un acteur immobilier intégré de référence, résolument tourné vers la croissance et la performance.

1 OPTIMISER L'ORGANISATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DE LA PERFORMANCE

Donner un avenir
aux services en dehors d'Icade.

Rassembler toutes nos activités autour
de nos trois pôles : Foncière / Santé /
Promotion.

Mettre en place des mécanismes
de rémunération "alignés" pour
le management.

Déployer un fonctionnement
résolument transversal.

4 ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ ET ÉLARGIR LE CHAMP D'INVESTISSEMENT DE LA FONCIÈRE DE BUREAUX

Continuer à investir
en région parisienne à travers
notre propre pipeline.

S'appuyer sur le savoir-faire
d'Icade Promotion
pour élargir notre champ
d'investissement dans
les principales villes françaises.

2 AMÉLIORER LA RENTABILITÉ DE LA PROMOTION ET DÉVELOPPER DES SYNERGIES AVEC LA FONCIÈRE

Tirer profit
de la reprise du marché
et viser une rentabilité
des activités
de promotion.

Développer des synergies
entre la Promotion
et la Foncière.

3 OPTIMISER NOTRE PORTEFEUILLE DE PARCS D'AFFAIRES

Recentrer l'activité
sur les parcs d'affaires
offrant le meilleur potentiel
de création de valeur.

Améliorer
le taux d'occupation
grâce à une politique
de gestion dynamique.

6 INNOVATION ET RSE : UNE POLITIQUE AMBITIEUSE ET DES ENGAGEMENTS FORTS

Inscrire l'innovation
au cœur de l'ADN d'Icade.

Maintenir notre forte
implication RSE
en matière d'environnement,
de relations clients
et de ressources humaines.

CROISSANCE ET PERFORMANCE

La vision du Comité exécutif



« Nous récoltons en 2016 les fruits de notre nouvelle stratégie. »

Olivier Wigniolle
Directeur général



« Les parties prenantes, les collaborateurs et les projets d'Icade témoignent du renouveau et du dynamisme de notre entreprise. »

Marianne de Battisti
En charge de l'Innovation, de la Communication et des Relations institutionnelles



« La démarche collaborative soutient la croissance de notre entreprise. »

Corinne Lemoine
En charge des Relations humaines



« La promotion fait désormais intégralement partie de l'ambition d'Icade. »

Maurice Sissoko
En charge du pôle Promotion



« Le pilotage de la performance financière est au cœur de nos préoccupations pour servir au mieux l'atteinte de nos ambitions à moyen terme. »

Victoire Aubry
En charge des Finances, du Juridique, des Systèmes d'information et des Moyens généraux



« Icade a renoué avec l'investissement tant dans nos parcs tertiaires qu'en diffus pour répondre à ses ambitions de développement. »

Emmanuelle Baboulin
En charge du pôle Foncière Tertiaire



« La création du Portfolio Management s'inscrit dans notre volonté de mener une politique de gestion de notre portefeuille d'actifs efficace, dynamique et tournée vers la croissance. »

Antoine de Chabannes
En charge du Portfolio Management



« Nous poursuivons notre développement en consolidant notre place de leader dans l'immobilier de santé. »

Françoise Delettre
En charge du pôle Foncière Santé



« La cession des Services nous recentre sur nos métiers, tout en assurant aux équipes concernées des perspectives de développement. »

Jean Bensaïd
En charge des Projets de développement



« Piloter collégialement avec les métiers l'innovation fait clairement partie de l'ADN d'Icade. »

Jean-François Galloüin
Directeur de l'Innovation
Invité permanent du Comité exécutif

Axe

1 OPTIMISER NOTRE ORGANISATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DE LA PERFORMANCE

En cédant ses activités de Services, Icade s'est recentrée sur ses trois métiers, la Foncière Tertiaire, la Foncière Santé et la Promotion. Afin d'anticiper les évolutions de l'immobilier, l'entreprise se réinvente en s'appuyant sur les forces vives de ses collaborateurs et de son management.

3 ans

de garantie d'emploi accordés aux salariés d'Icade Property Management sont parmi les mesures d'accompagnement mises en place dans le cadre de la cession des services.

5 critères

définissent la part variable des membres du Comité exécutif.

70 %

des salariés formés au digital en 2016.

Les acteurs Icade



« LA RÉFLEXION MENÉE SUR LE RÔLE DU MANAGER

et les principes managériaux au sein d'Icade accompagne la transformation de l'entreprise. Le manager, acteur-clé de l'entreprise, a un rôle central. Inspirer, donner du sens, créer les conditions de réussite et être développeur de talents sont ses priorités. »

Maria dos Santos,
Directrice recrutement et développement
des compétences



« LES SALARIÉS DES SOCIÉTÉS DE L'ACTIVITÉ SERVICES ONT ÉTÉ INFORMÉS

et accompagnés tout au long du processus de cession. Plusieurs mesures d'accompagnement, pendant et après la cession, ont été mises en place, telles que le maintien de la bourse de l'emploi et la commission de suivi avec les repreneurs. Ceci, afin d'assurer de bonnes conditions d'intégration aux collaborateurs dans leur nouvelle entreprise. »

Fabienne Romero,
Responsable ressources humaines



« LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES MEMBRES DU COMEX

dépend d'objectifs personnels ainsi que de critères portant sur l'évolution du cash-flow net courant et du cours de Bourse, le développement de synergies et la réalisation d'objectifs RSE et innovation. »

Stéphane Duhail,
Responsable ressources humaines



« LA GÉNÉRATION Y VEUT UN TRAVAIL QUI AIT DU SENS,

dans une entreprise porteuse de valeurs et tournée vers l'humain. Elle est prête à s'engager, à condition qu'elle puisse s'exprimer et qu'on l'écoute : le but du YBoard est de faciliter cette expression. »

Simon Desrumaux,
Chargé de pilotage Corporate
et financements, Direction financière;
et membre du YBoard

LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Recentrée sur ses trois métiers, Icade oriente sa stratégie de croissance vers la performance. Dans cette perspective, elle aligne les intérêts des collaborateurs et du management avec les résultats, et renforce une culture d'entreprise fondée sur la transversalité et le travail collaboratif.

LA CESSION DES SERVICES, premier engagement du plan stratégique

Lors de la cession des activités de Services, effective en septembre 2016, Icade a mis au cœur de ses préoccupations le devenir des salariés concernés. La priorité a été donnée à des repreneurs leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle et de croissance de leur outil de travail. Les 278 collaborateurs d'Icade Property Management ont rejoint

le groupe Foncia, ceux d'Icade Conseil et d'Icade Asset Management, le groupe Colliers France. Enfin Iporta a intégré Visiativ. Les instances représentatives du personnel, associées à chaque étape du processus, ont salué les mesures d'accompagnement et de suivi des collaborateurs dans leur nouvel environnement.



Éric Albert

Fondateur et dirigeant de Uside, cabinet de conseil spécialiste des mutations culturelles et des comportements

« L'efficacité d'un modèle d'entreprise repose sur sa cohérence interne. »

La stratégie d'Icade a évolué, ses modes de fonctionnement et ses comportements managériaux doivent également s'adapter. Ils doivent refléter la façon plus collaborative, plus ouverte de fonctionner les uns avec les autres. Le manager donne envie, garantit la collaboration, et incite ses équipes à sortir de leur zone de confort. »

77%

des salariés ont bénéficié d'une rémunération variable individuelle en 2016.

Le YBoard, acteur de la **STRATÉGIE**



Comment préparer Icade aux défis de demain et proposer un management adapté aux nouvelles générations ?

Dans le cadre de la rencontre des managers de septembre 2016, un groupe de collaborateurs de moins de 30 ans, qui a pris le nom de "YBoard", a réfléchi à la façon de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique.

Deux de ses projets ont été retenus : les Olymp'lcade, un challenge qui rassemblera en 2017 l'ensemble de l'entreprise autour de plusieurs thématiques (sport, culture et solidarité), et Meet'Icade, qui facilitera la mise en relation de collaborateurs. Par ailleurs, le Comex accueille régulièrement le YBoard qui présente sa réflexion sur des projets disruptifs de tous ordres, et apporte sa contribution à des sujets en cours.



LES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Conformément à la feuille de route définie pour 2016, la part variable de la rémunération des membres du Comex est désormais indexée sur différents indicateurs tels que le cours de Bourse et le cash-flow net courant, une part importante étant en outre conditionnée par l'atteinte d'objectifs de RSE et d'innovation. Les intérêts du management sont désormais alignés avec ceux des actionnaires, et ce principe s'applique à l'ensemble des salariés. Afin de les associer aux performances de l'entreprise, Icade conduit une politique de rémunération incitative intégrant part variable individuelle, épargne salariale et attribution d'actions gratuites et de performance. Le plan d'actions gratuites concerne l'ensemble des salariés, et un plan d'actions de performance, destiné aux managers, soit 20% de l'effectif, est soumis à des conditions en lien avec les objectifs stratégiques.

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

L'accompagnement au changement

Afin d'embarquer ses collaborateurs dans le changement en cours, Icade les accompagne et les aide à intégrer les nouvelles façons de travailler. Le rôle du manager étant central dans les processus de transformation de l'entreprise, un groupe de travail s'est mis en place pour faciliter la réflexion sur cette fonction essentielle. Par ailleurs, la formation en ligne, Digital Campus, et le Corporate Online Open Course (COOC) Be Digit'All associant vidéos et quiz, favorise l'acculturation digitale des collaborateurs. Ils peuvent ainsi s'approprier les outils numériques, devenir acteurs de leur développement, et s'impliquer plus facilement dans les projets innovants ; 70% des salariés ont été diplômés en quatre mois. Enfin, la préparation du déménagement du siège, qui aura lieu en 2017, est l'occasion de mettre en œuvre une démarche participative associant des salariés aux nouveaux modes de fonctionnement plus collaboratifs.

Axe

AMÉLIORER, LA RENTABILITÉ DE LA PROMOTION ET DÉVELOPPER DES SYNERGIES AVEC LES FONCIÈRES

Les indicateurs commerciaux de la Promotion sont en vif redressement, et un retour à la performance est attendu en 2017 grâce à un *backlog* très dynamique sur le logement. Par ailleurs, les synergies entre la Foncière Santé et la Foncière Tertiaire sont amenées à être déployées plus largement.

142 M€

de chiffre d'affaires⁽¹⁾
avec la Foncière Tertiaire.

163 M€

de chiffre d'affaires⁽¹⁾
avec la Foncière Santé.

+41,7 %

de réservations du résidentiel
(5 665 logements).

+30,9 %

de chiffre d'affaires
pour la Foncière Tertiaire
(338,5 M€).

(1) CA de MOD pour compte propre (affaires signées pour le compte du groupe ICADE à horizon 2020) en équivalent CPI (Contrat de Promotion Immobilière).



Les acteurs Icade



« LE MAYFLOWER EST L'EXEMPLE MÊME

de notre capacité à réunir l'ensemble de nos expertises internes et à les mettre au service d'un ensemble immobilier mixte important, tout en étant force de proposition sur de nombreux sujets d'innovation : le concept BIHOME®, les logements évolutifs, les espaces partagés... C'est la réussite d'une équipe locale, soulignée par nos clients et les représentants de la collectivité. »

Bruno Laudic,
Directeur régional territoire Nord-Ouest,
Promotion



« À TOULOUSE, NOUS SOMMES EN TERRE D'OVALIE,

et la métaphore rugbystique s'impose pour expliquer le succès remporté par Icade auprès de Latécoère. Tous les membres de l'équipe Icade (Foncière, Promotion, service juridique) ont poussé dans le même sens, sont restés unis et solidaires, et leur effort collectif a payé dans le but de développer des bureaux et des logements. »

Jérôme Métais,
Directeur du développement territoire Sud-Est, Promotion



« UN EXEMPLE EMBLÉMATIQUE DES SYNERGIES

entre la Promotion et la Foncière Santé : un exploitant disposant de deux cliniques à Toulouse décide de les réunir sur un seul lieu. Icade Santé investit dans la nouvelle clinique, la Promotion intervient comme maître d'ouvrage délégué et met en place une vente en l'état futur d'achèvement (Vefa) avec les médecins pour un centre de consultation et des laboratoires. En parallèle, la Promotion valorise le foncier du site de départ avec un potentiel de développement de 10 000 m² pour construire des logements. »

François Valentin,
Directeur agence Santé,
Promotion



« LES SYNERGIES ENTRE LA FONCIÈRE SANTÉ ET LA PROMOTION

sont bien établies et se développent. Icade Santé confie à la Promotion des missions de maîtrise d'ouvrage déléguée pour suivre et sécuriser ses opérations de travaux. La Promotion intervient également en VEFA ou en CPI dans la construction de maisons médicales en liaison avec la clinique, dans lesquels les médecins souhaitent investir. Icade Santé et Icade Promotion se démarquent des autres acteurs en offrant à leurs clients et partenaires une offre globale et intégrée. »

Jean-Luc Commeleran,
Directeur du développement,
Foncière Santé



L'AMÉNAGEMENT IMMOBILIER DE LA GARE DU SUD À NICE

reflète les composantes de l'ADN d'Icade : complexité dans la réalisation, diversité de produits, relations partenariales avec la ville, innovation. C'est tout le savoir-faire d'Icade qui a été mobilisé pour réussir cette opération emblématique. »

Michel Puy,
Directeur régional territoire Sud-Est,
Promotion

DES MODÈLES DE SYNERGIES ET DE CRÉATIVITÉ

Conformément au plan stratégique, les synergies entre la Foncière Santé et la Promotion s'amplifient et remportent de premiers succès sur le Tertiaire.

L'activité résidentielle enregistre, quant à elle, une forte croissance, et de nombreuses livraisons ont été opérées sur le tertiaire, un marché sur lequel Icade est leader.

UNE OFFRE complémentaire et unique



À Toulouse. L'efficacité du travail en synergie est emblématique du projet concernant l'immeuble Latécoère à Toulouse. La complémentarité des deux métiers Foncière et Promotion a permis de formuler une offre unique et de remporter la consultation. L'entreprise Latécoère, pionnière de l'industrie aéronautique et fournisseur de premier rang d'Airbus, souhaitait céder son foncier à un opérateur qui le lui remettrait à disposition après rénovation, contre loyers. La livraison de ce projet est annoncée en 2019.

À Reims. La Promotion et Icade Santé ont depuis longtemps valorisé le travail en synergie. Ainsi, Icade est en mesure de proposer des offres complètes et intégrées, allant de la conception du bâtiment à sa livraison. Un modèle exemplaire est celui de la polyclinique de Reims-Bezannes (51). Exploité par le groupe Courlancy, ce nouvel établissement MCO (médecine chirurgie obstétrique) est en cours de construction sur un site acquis en 2015 par Icade Santé. L'équipement accueillera, sur 30 000 m², 396 lits et places, et représente pour Icade Santé un investissement de 92 millions d'euros. Dans le périmètre du projet, une maison médicale de 10 000 m² abritant un laboratoire d'analyse, un centre d'imagerie médicale et des cabinets de consultation permettra en outre à la Promotion de générer un chiffre d'affaires additionnel de 25 millions d'euros. L'ensemble de ces bâtiments sera livré au 1^{er} trimestre 2018.



Michel Vret

Membre du Comité exécutif de Latécoère, responsable du projet nouveau siège

« Pionnier de l'aéronautique à Toulouse, Latécoère s'inscrit dans l'histoire de la ville.

Non seulement il est fondamental pour l'entreprise de rester enracinée à Toulouse, mais son nouveau siège doit être soigneusement intégré à la vie du quartier. Icade l'a parfaitement saisi. Son approche de la mixité urbaine s'inscrit dans une perspective à long terme. »

DES PROJETS

complexes et diversifiés



Une opération mixte en plein cœur de Nice

Icade a conçu un ambitieux projet sur un terrain acquis auprès de la municipalité de Nice. Cette opération mixte de grande ampleur, en plein cœur de la ville, est composée notamment d'une salle des associations, d'une salle de sport ainsi que d'un multiplexe de neuf salles de projection.

Le programme intégrera également des logements libres et sociaux, une résidence étudiante et des commerces. Particularité de ce projet : il s'agit d'un réaménagement pour la Ville de Nice, au sein de l'ancienne gare du Sud, dont la charpente est inscrite à l'inventaire des monuments historiques.

Mayflower sur l'île de Nantes

L'opération mixte Mayflower, située sur l'île de Nantes, regroupe 12800 m² de surface répartis entre logements libres et sociaux, locaux tertiaires et commerces. Icade y propose également son concept d'habitat partagé "BIHOME®". Imaginé pour la vie en cohabitation, ce logement comporte deux entrées, avec la possibilité d'une pièce de vie autonome, pouvant faire office de lieu de vie pour un enfant étudiant, une personne âgée, ou d'un espace de télétravail.



Première résidence services seniors à Trouville-sur-Mer

Icade livrera fin 2018 l'une de ses premières résidences services seniors développée pour un investisseur institutionnel à Trouville-sur-Mer. Regroupant 122 appartements dédiés aux seniors, l'équipement proposera notamment un restaurant avec chef étoilé et des espaces de vie destinés à développer le lien social et intergénérationnel.



Axe

OPTIMISER NOTRE PORTEFEUILLE DE PARCS D'AFFAIRES

En cédant des actifs non stratégiques, Icade se recentre sur les parcs d'affaires tertiaires à fort potentiel et développe un nouveau plan marketing Coach Your Growth with Icade. Ce programme novateur est destiné à améliorer l'attractivité de ces parcs et leur taux d'occupation.

87,1 %

Taux d'occupation des parcs d'affaires fin 2016.

286 M€

Valeur de cession des cinq parcs d'affaires dits "non stratégiques"⁽¹⁾.

3,5 Md€

de valeur d'actifs.

(1) Incluant Défense 3.



Les acteurs Icade



« LA DÉMARCHE COACH YOUR GROWTH CONSTITUE UN PUISSANT LEVIER DE L'ATTRACTIVITÉ

de nos parcs tertiaires. Elle consiste à accompagner les entreprises de la start-up aux entreprises du CAC 40, en mettant en place de nouveaux espaces de travail et des services innovants. »

Virginie Bonduelle,
Directrice mission plan marketing
des parcs tertiaires, Foncière Tertiaire



« DANS LES PARCS TERTIAIRES, TRADITIONNELLEMENT, IL N'Y A PAS DE CENTRE,

pas de lieu de vie et d'échanges, alors que plusieurs milliers de personnes viennent y travailler quotidiennement. Une des idées de Coach Your Growth est de favoriser les espaces de rencontre et de détente accessibles aux salariés, mais également aux habitants, et d'ouvrir ainsi davantage les parcs sur la ville. »

Benoît Barillier,
Directeur Asset Management du parc
Paris Orly-Rungis, Foncière Tertiaire



« NOTRE PLATEFORME COMMUNAUTAIRE DIGITALE COACH YOUR GROWTH

est participative, communicante et business. Elle favorise l'échange entre les salariés des sociétés présentes sur nos parcs. Elle valorise également les services que nous développons ainsi que les offres de location. »

Yann Cormant,
Responsable communication digitale,
Dir&Co



« L'OFFRE IMMOBILIER 3.0 ACCOMPAGNE LES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

et répond aux besoins nouveaux des entreprises, en quête de plus de souplesse, de nomadisme, d'ouverture aux partenaires extérieurs. Elle contribue également à l'amélioration du taux d'occupation. »

Astrid Sultan,
Responsable de projet "Immobilier 3.0",
Foncière Tertiaire

ÉCOUTE CLIENT ET SERVICES INNOVANTS

Pour gagner en attractivité, conquérir de nouveaux locataires
et les fidéliser en épousant le rythme de leur croissance,
Icade innove en proposant de nouveaux services utiles aux entreprises.

PLAN MARKETING

Coach Your Growth with Icade, la naissance d'une communauté business



L'idée fondatrice de la démarche est de faire évoluer nos parcs d'activités

en une communauté business, et de les penser comme un lieu de bien-être et de performance, catalyseur d'échanges et attracteur de talents. Lancé le 5 juillet 2016, le programme Coach Your Growth a commencé son déploiement sur le parc Paris Orly-Rungis. Il sera étendu sur les six autres parcs Icade d'ici fin 2017. Par ailleurs, une plateforme communautaire digitale a été déployée en vue de favoriser l'échange et le partage entre les salariés de nos locataires : valorisation des services et des offres, création de communautés thématiques, mise en avant des actualités.

VALORISATION DES TRANSPORTS DOUX

Développement de services d'autopartage, de mise à disposition de véhicules autonomes, de bornes de recharges pour véhicules électriques.



BRANDING DU TERRITOIRE

Le parc est visible et reconnaissable, avec des signes identitaires récurrents dans tous les parcs Icade.

PLACE DE VILLAGE CENTRALE

Des lieux de rencontre matin, midi et soir.



RESTAURATION DE NOUVELLE GÉNÉRATION

Des espaces qui proposent une "lunching experience" de qualité.



COACH YOUR GROWTH

+5%

de taux d'occupation.
C'est l'objectif à horizon
2018-2019.

SALLES DE RÉUNION PARTAGÉES

Une Smart Room est notamment aménagée pour accueillir des événements.



SPORT ET BIEN-ÊTRE

Parcours santé et activités sportives, sessions de siestes musicales, yoga, Tai-chi, coaching, etc.

IMMOBILIER 3.0

**Le bureau en mouvement
by Icade**

Icade a imaginé un immobilier d'entreprise adapté aux nouveaux modes de travail : plus flexibles, connectés, collaboratifs. Construit pour et avec les entreprises, l'Immobilier 3.0 accompagne leurs parcours et celui des collaborateurs avec trois nouvelles offres :



le bureau accélérateur by Icade

est une première pépinière privée destinée aux start-up. Un premier site a été inauguré en 2015 sur le parc des Portes de Paris, avec 11 start-up hébergées, un deuxième ouvrira sur le parc Paris Orly-Rungis en 2017.



le bureau agile by Icade

accompagne la croissance d'entreprises plus matures grâce à des solutions immobilières flexibles. Le premier espace ouvrira courant 2017 sur le parc des Portes de Paris et pourra accueillir jusqu'à 12 entreprises.



le bureau nomade by Icade

propose des espaces de coworking dédiés aux locataires des parcs Icade qui souhaitent être accompagnés dans leur évolution vers les nouveaux modes de travail. Certains sont déjà ouverts.



Thierry Lajoie

Président-directeur général de Grand Paris Aménagement

« La signature de notre convention de partenariat avec Icade traduit notre vision partagée

selon laquelle le renouvellement urbain doit concerner le tertiaire, et pas seulement les quartiers d'habitat. En tant qu'aménageur, nous menons avec le propriétaire foncier qu'est Icade une réflexion commune dans une logique d'innovation et de collaboration, et un esprit très Lab, très Factory. »

UNE ACTIVITÉ LOCATIVE DYNAMIQUE



Parallèlement aux cessions de ses actifs *non core*, Icade a amélioré de manière significative le taux d'occupation de ses parcs tertiaires (près de 87 %) grâce à son activité locative soutenue et aux nouvelles signatures de baux réalisées dans l'année. 45 baux correspondant à une surface totale de 71 316 m² et d'une durée ferme moyenne de 9,7 années ont été renouvelés, et de nouveaux locataires ont été trouvés. Parmi les nouvelles signatures au sein

de nos parcs d'affaires : le Millénaire 4 (Paris 19^e), Séville (parc Paris Orly-Rungis), Rostand (parc Roissy-Paris Nord 2).

Une entreprise du secteur de l'aéronautique s'installera dans les bureaux des immeubles Oslo et Strasbourg sur le parc Paris Orly-Rungis. Sur le parc Pont de Flandre, Icade accueillera le siège de Grand Paris Aménagement.

**CESSION DES
CINQ PARCS D'AFFAIRES
NON STRATÉGIQUES**

Ces cessions permettent d'améliorer le taux d'occupation, la rentabilité et dégagent des moyens financiers qui peuvent être employés dans des investissements conformes à la vision de long terme d'Icade. Les actes de vente des parcs Nanterre-Seine (70 000 m²) et de l'immeuble Défense 3 (14 000 m²) ont été signés le 20 décembre 2016. Le 22 décembre, quatre parcs situés à Cergy, Villebon, Antony et Évry étaient également vendus.

Axe

ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ ET ÉLARGIR LE CHAMP D'INVESTISSEMENT DE LA FONCIÈRE DE BUREAUX

Icade poursuit le développement de son portefeuille grâce à des acquisitions à fort potentiel de création de valeur à terme, tout en cédant certains actifs pour profiter de conditions de marché favorables. En régions, la connaissance du marché local par les équipes de la promotion constitue un avantage concurrentiel important. Cette gestion dynamique est soutenue par une politique de financement au service de l'activité et une restructuration de la dette mobilisant de nouvelles ressources.

592 M€⁽¹⁾

Montant des acquisitions de bureaux réalisées en 2016.

4,1 Md€

Valeur du portefeuille de bureaux.

95,8 %

Taux d'occupation des immeubles de bureaux.

+ de 4 Md€

d'opérations sur le passif réalisés dans l'année.

(1) Incluant l'acquisition en VEFA de l'immeuble Go Spring pour 191 M€ livré en deux tranches (2017 et 2019).

Les acteurs Icade



« L'ÉQUIPE EN CHARGE DES FINANCEMENTS

est totalement engagée dans la dynamique collective du succès de notre plan stratégique. L'optimisation du passif favorise les conditions de mise en œuvre de celui-ci et participe à la performance globale d'Icade. »

Jean-Philippe Carrascosa,
Directeur pilotage corporate
et financements, Direction financière



« NOUS SOMMES EN CONTACT PERMANENT AVEC LES RESPONSABLES OPÉRATIONNELS,

afin que notre action s'adapte au besoin de nos métiers. Cette vision d'ensemble nous permet de connaître et d'adapter notre passif aux différentes caractéristiques de chaque activité. »

Benoît Clerc,
Directeur financements
et trésorerie, Direction financière



« NOUS AVONS NOTAMMENT PROCÉDÉ À NOS PREMIERS RACHATS

de souches obligataires et, dans la même année, réalisé deux émissions obligataires, dont une de taille record, tout en bénéficiant de conditions de taux historiquement bas. »

Nicolas Coste-Garriguet,
Chargé de financements, Direction financière



« NOTRE POLITIQUE DE ROTATION D'ACTIFS

a pour but de nous recentrer sur des actifs stratégiques de taille importante, à Paris ou en première couronne, possédant un potentiel de création de valeur. Nous élargirons notre champ d'investissement en nous développant également dans d'autres grandes métropoles françaises, ce qui nous permettra d'aller chercher une rentabilité supérieure en nous appuyant sur les compétences de nos équipes en régions. »

Gad Botbol,
Directeur des investissements,
Foncière Tertiaire



« CONCERNANT LE PORTEFEUILLE DE BUREAUX, LES CONDITIONS ACTUELLES DU MARCHÉ

de l'investissement permettent de saisir des opportunités de dégagement de fortes plus-values sur les meilleurs actifs. Ainsi, nous avons reçu de nombreuses offres particulièrement attractives pour l'immeuble du boulevard Haussmann. »

Jérôme Klein,
Directeur Asset Management et
commercialisation, Foncière Tertiaire



« AVEC UN ACTIF EMBLÉMATIQUE TEL QUE L'IMMEUBLE CRYSTAL PARK,

nous avons fidélisé deux de nos importants locataires, PwC et IFF, en profitant des qualités intrinsèques de l'immeuble. Pour répondre à leurs nouveaux modes de travail, nous les accompagnons dans le réaménagement de leurs espaces. Cette démarche nous a permis de sécuriser de nouveaux baux de longue durée en adaptant l'immeuble aux nouvelles exigences d'aménagement. »

Ghislain Tezenas du Montcel,
Responsable Asset Management,
Foncière Tertiaire

LES FINANCEMENTS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Pour accompagner et soutenir son plan stratégique, Icade s'appuie sur les conditions favorables des marchés financiers pour réaménager la structure de sa dette et gérer son passif de façon dynamique.

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE au plus près de nos activités

LES QUATRE PILIERS DE NOTRE POLITIQUE DE FINANCEMENT

1

La maximisation de la durée de vie de la dette.

2

L'optimisation du coût de la dette.

3

La diversification de nos sources de financement.

4

Le maintien de notre ratio d'endettement, ou *loan-to-value*⁽¹⁾.



La gestion optimisée de nos financements est au service de nos différents métiers. Ceux-ci doivent s'adapter aux contraintes de l'environnement marché de plus en plus concurrentiel, et être source de performance pour remporter des affaires à fort potentiel et favoriser la rentabilité. Notre stratégie de rotation de notre portefeuille d'actifs doit être favorisée par la structure de notre financement, nos acquisitions pouvant être financées par le marché, ou encore avec des garanties de type hypothécaire. Nous sommes ainsi en contact permanent avec

les responsables opérationnels de nos lignes métiers, afin que notre action s'adapte au besoin de notre activité. Cette vision d'ensemble nous permet de connaître et d'adapter notre passif aux différentes caractéristiques de chaque activité.

Une nouvelle dynamique

L'équipe en charge des financements est totalement engagée dans la dynamique collective afin d'optimiser les conditions de mise en œuvre de notre plan stratégique avec succès. Par ailleurs, un contexte de marché, porté par l'appétit des investisseurs, est favorable à la restructuration de la dette d'Icade. La forte baisse des taux, la baisse des marges de crédit, la liquidité importante des marchés constituent autant d'éléments favorables, à un moment où nous avons des besoins de financements importants pour accompagner la stratégie de croissance de notre portefeuille d'actifs.

(1) Mesure le rapport entre notre dette nette et la valorisation de nos actifs, aux alentours de 40%.

DES ACTIONS CONCRÈTES

pour des bénéfices immédiats

Toute l'équipe s'est mobilisée pour optimiser notre passif. Il s'agit donc d'une redéfinition globale de la structure de notre financement.

Celle-ci a notamment mis l'accent sur la diversification désintermédiée, en privilégiant le financement obligataire par rapport au recours à l'emprunt bancaire.

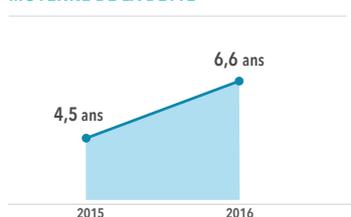
En termes d'actions sur notre passif, nous avons notamment procédé à nos premiers rachats de souches obligataires et, dans la même année, réalisé deux émissions obligataires, dont une de taille record, tout en bénéficiant de conditions de taux historiquement bas. Icade a profité des conditions favorables pour restructurer sa couverture de taux en abaissant son taux moyen et en allongeant sa durée moyenne. Icade continuera de rester à l'écoute du marché pour, en permanence, optimiser son passif.

Les effets directs sont une baisse importante du coût moyen de la dette et l'augmentation significative de sa durée de vie. Une partie importante de cette charge financière est sécurisée pour les prochaines années : la part de dette à taux fixe a augmenté, et notre dette à taux variable est couverte contre les risques de taux. Au final, l'optimisation du passif contribue à la croissance du cash-flow et à la performance globale d'Icade.

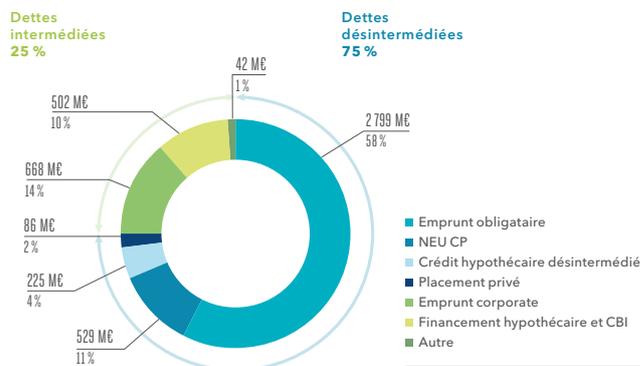
BAISSE DU COÛT MOYEN DE LA DETTE



HAUSSE DE LA MATURITÉ MOYENNE DE LA DETTE



DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT



PILOTAGE DU LOAN-TO-VALUE

37,9 %

(31/12/2016)
Valeur de notre ratio d'endettement, ou *loan-to-value*.

L'ÉVOLUTION CIBLÉE DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS

La Foncière Tertiaire a procédé cette année à des acquisitions d'immeubles existants de très grande qualité, génératrices de cash-flow dès 2017. Ces opérations sont complétées par des projets en développement et par la cession d'actifs permettant des plus-values importantes.

UN ACTIF CORE vendu en haut de cycle



L'immeuble situé 69, boulevard Haussmann à Paris constitue l'exemple emblématique de ce que les professionnels de l'immobilier appellent un actif *core* : très bonne localisation, avec des locataires de premier rang, c'est le type de bien qui

intéresse des fonds d'investissement à la recherche d'un rendement hypersécurisé et peu spéculatif. L'immeuble, acquis par Icade en 1994, se compose de sept étages de bureaux, cinq niveaux de sous-sols et 7 400 m² de bureaux et commerces en pied d'immeuble. En le vendant en haut de cycle pour un montant de 128 millions d'euros, Icade dégage des fonds qui pourront être réalloués sur des actifs susceptibles de générer plus de rendement.

263 M€

C'est la valeur de la vente des deux immeubles de bureaux Haussmann et Levallois.



Olivier Ambrosiali

Directeur du département investissement Ile-de-France, BNP Paribas Real Estate

« Dans notre mission d'intermédiation entre vendeurs et acquéreurs,

nous avons réalisé en 2016 deux opérations d'acquisitions avec Icade. Celle de l'immeuble Orsud, à Gentilly, et l'opération du Ponant réalisée en un temps record. Les équipes d'Icade se sont montrées dans les deux cas très réactives, compétentes, et ont été soutenues par l'ensemble de la structure, témoignant d'une volonté affirmée de faire aboutir rapidement ces opérations. »



LES ACQUISITIONS SÉCURISÉES, gisement de création de valeur



L'IMMEUBLE GO SPRING, NANTERRE (92)



L'IMMEUBLE ORSUD, GENTILLY (94)

Icade a procédé à des acquisitions importantes mixant sécurité locative et potentiel de création de valeur.

C'est le cas notamment de l'immeuble de bureaux Technicolor à Issy-les-Moulineaux, acquis pour une valeur de 149 millions d'euros et loué entièrement à un locataire de premier rang pour une durée ferme résiduelle de deux ans. Ces 16 000 m² de bureaux bénéficient d'une excellente visibilité en bordure du périphérique. Cette signature fait suite à celle de l'immeuble Orsud à Gentilly pour une valeur de 49 millions d'euros. Ce bâtiment de 13 000 m² entièrement loué est situé

sur une parcelle disposant d'une constructibilité résiduelle importante. Icade a également signé l'acquisition de l'immeuble Arc Ouest dans l'ensemble du Ponant, pour une valeur de 202 millions d'euros. D'une surface d'environ 22 000 m² et bénéficiant d'une excellente localisation, l'immeuble est loué à près de 95%, avec une durée ferme moyenne résiduelle des baux de sept années. Par ailleurs, Icade a procédé à une acquisition importante en VEFA, en signant avec Bouygues Immobilier l'acquisition de Go Spring à Nanterre pour un montant de l'ordre de 191 millions d'euros. Elle acquiert ainsi un ensemble immobilier Green Office® développant une surface de 32 600 m² répartie sur deux bâtiments, livrés respectivement en mars 2017 et début 2019. L'ensemble, certifié HQE niveau Exceptionnel et BREEAM Very Good, et labellisé Bepos (bâtiment à énergie positive), offrira des prestations de haut standing à ses utilisateurs.

L'IMMEUBLE ARC OUEST, PARIS 15



L'IMMEUBLE TECHNICOLOR, ISSY-LES-MOULINEAUX (92)

CONSTRUCTIONS, EXTENSIONS ET RESTRUCTURATIONS

La gestion dynamique du patrimoine s'est poursuivie par des opérations pour une valeur de 129,3 millions d'euros : le siège de Veolia, l'immeuble Millénaire 4, les projets Pulse (28 000 m²) et Origine (70 000 m²), l'immeuble Défense 4/5/6, l'immeuble Open (futur siège d'Icade) et l'immeuble Crystal Park.

Axe

RENFORCER LE LEADERSHIP D'ICADE SANTÉ

Icade Santé consolide son leadership sur le marché et enregistre notamment une forte croissance de ses revenus locatifs. De plus, de par sa forte expertise santé et avec le soutien de ses actionnaires, elle accompagne ses partenaires exploitants sur les mutations de l'immobilier de santé.

3,6 Md€⁽¹⁾

Patrimoine d'Icade Santé,
leader du secteur.

207,3 M€

Revenus locatifs d'Icade Santé.

8,2 ans

Maturité moyenne des baux.

(1) Hors droits, à 100%.



Les acteurs Icade



« POUR FINANCER LES INVESTISSEMENTS COÛTEUX

nécessités par l'évolution des techniques et poursuivre leur croissance externe en reprenant l'exploitation d'établissements, les groupes de cliniques ont tendance à externaliser leur immobilier. Les exploitants indépendants constituent aussi un relais de croissance potentiel pour Icade Santé. Les actifs immobiliers dans le secteur de la santé offrent des cash-flows de long terme : les baux sont longs, les actifs ne connaissent pas de vacance locative, et les taux de rendement restent attractifs. »

Marc Nguyen-Dinh,
Directeur des investissements,
Foncière Santé



« L'IMMOBILIER DE SANTÉ EST DEVENU UNE CLASSE D'ACTIFS À PART ENTIÈRE

qui attire de nombreux investisseurs sur les établissements sanitaires (cliniques et centres de soins) comme sur le médico-social (Ehpad*). La concurrence est très vive, mais nous conservons une longueur d'avance grâce à notre place de leader, à notre connaissance du marché, à nos partenariats avec plusieurs exploitants nationaux et à des projets de développement porteurs. »

Yolande Fournier-Montgieux,
Analyste financier, Foncière Santé.

* Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes



« ICADE SANTÉ ACCOMPAGNE LES EXPLOITANTS DE CLINIQUES

dans leurs investissements immobiliers non seulement au moment de l'achat des immeubles, mais aussi tout au long de la durée des baux. Les exploitants de santé doivent rester très réactifs aux modifications de leurs pratiques, ce qui entraîne des transformations de leurs immeubles, restructurations et/ou constructions neuves. Icade Santé développe vis-à-vis de chaque exploitant des méthodes d'évaluation des projets et de partenariat qui sécurisent la réalisation de ces travaux. Ainsi, le triptyque coût, délai, qualité est toujours au rendez-vous. »

Bernard Flouzat,
Directeur technique, Foncière Santé

POURSUITE DE LA CROISSANCE ET CRÉATION DE VALEUR

Sur un marché porteur, Icade Santé renforce son leadership grâce à des acquisitions ciblées d'actifs existants et répond aux besoins de ses partenaires exploitants par le lancement de nouveaux projets de développement ou d'extension d'établissements en exploitation.

96

établissements.

- 79 cliniques MCO ⁽¹⁾ dont 4 en construction
- 11 centres SSR ⁽²⁾
- 6 cliniques ESM ⁽³⁾
- Acquisitions récentes

Données du 31 décembre 2016

(1) MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique.
 (2) SSR : Soins de Suite et Réadaptation.
 (3) ESM : Etablissement de Santé Mentale.

UN ACTEUR CENTRAL DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Icade Santé, première foncière santé implantée sur tout le territoire français, est partenaire des principaux groupes de santé privés opérant au niveau national (tels qu'Elsan, Ramsay Générale de Santé, Capio, etc.) ainsi que, plusieurs groupes régionaux. Désireuse de contribuer au développement du secteur et de ses partenaires exploitants, Icade Santé accompagne les opérateurs de santé privés dans leurs projets et leur activité notamment auprès des pouvoirs publics et en lien avec la Fédération de l'hospitalisation privée (FHP). Elle participe également à de nombreuses rencontres professionnelles du secteur.



QUATRE CLINIQUES

en cours de développement



Icade Santé a lancé la construction de quatre cliniques éligibles à la certification HQE :
 la clinique Courlancy (30 000 m²) à Reims-Bezannes, la clinique La Croix du Sud (30 500 m²) du groupe Capio, située à Quint-Fonsegrives (au sud-est de Toulouse), le pôle de santé de Saint-Herblain près de Nantes,



Jérôme Nouzarède
Président du groupe Elsan

« Ce qui caractérise notre partenariat avec Icade Santé,

c'est sa longévité. Cela fait désormais près de dix années que la plupart des immobiliers de nos cliniques sont détenus et gérés par Icade Santé. Et je pense pouvoir le dire, non pas au nom d'un contrat-cadre contraignant, mais au nom d'un intérêt réciproque sans cesse éprouvé et renouvelé. Le métier d'Elsan, de par son sous-jacent, le soin aux patients, nécessite des adaptations continues des processus et des activités et, partant, des locaux. C'est dans la capacité d'Icade Santé à nous accompagner dans ces mutations que réside le secret de notre partenariat : écoute et professionnalisme associés à une vision à long terme d'un investisseur institutionnel. Les différents métiers d'Icade offrent une palette de solutions expertes. Je pense notamment à l'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui peut nous être très précieuse parce qu'elle profite de l'expertise d'Icade Santé, ou, plus récemment à la promotion. Un service à la carte, plutôt qu'un menu imposé ! »



CLINIQUE PSYCHIATRIQUE DE DOMONT



Philippe Durand
Directeur général de Capio France

« Dans un contexte général d'évolution des techniques chirurgicales

et de restructuration de la carte sanitaire, la force d'Icade est de bien connaître notre métier, d'en anticiper les contraintes et d'intervenir très en amont des projets, ce qui en facilite le démarrage. Entretenir des relations de long terme avec un partenaire de confiance est, dans nos métiers, absolument nécessaire. »

futur fleuron du groupe Elsan. Enfin, Icade Santé a acquis, en novembre 2016, un terrain de 9 hectares dans la ZAC de Montredon-des-Corbières, destiné à accueillir le futur hôpital privé du Grand Narbonne. Réalisés en synergie avec le pôle promotion d'Icade selon un modèle innovant - associant au suivi de la construction de la clinique, la réalisation par la Promotion (en VEFA ou CPI) d'une maison médicale destinée aux médecins - ces projets seront livrés en 2018 et en 2019.

(Pour en savoir plus sur les synergies avec la Promotion, voir axe 2, p. 28)

ACQUISITIONS

Un portefeuille d'actifs qui s'enrichit régulièrement

Icade Santé a procédé à l'acquisition de quatre établissements de santé en 2016 : un centre de soins de suite et de réadaptation à Châtenoy-le-Royal, ainsi que trois cliniques psychiatriques (ESM) à Gien, au Havre et à Chambray-lès-Tours pour une valeur de 57 millions d'euros. Une promesse de vente a également été signée par Icade Santé en vue de l'acquisition d'une clinique à Tarbes pour un montant de 44 millions d'euros.



CLINIQUE PSYCHIATRIQUE DU PONT DE GIEN

INAUGURATION

La clinique de Domont, un site précurseur 100% ambulatoire

La clinique de Domont (Val-d'Oise) est le premier centre de chirurgie lourde en ambulatoire d'Ile-de-France. Cet établissement du groupe Capio, inauguré en novembre 2016 et certifié HQE, bénéficie d'un plateau technique moderne doté de vingt spécialités différentes. Par cet investissement, Icade Santé renforce sa position de partenaire immobilier dans une démarche innovante et pérenne auprès des opérateurs de santé.

Axe

INNOVATION & RSE : UNE POLITIQUE AMBITIEUSE

ET DES ENGAGEMENTS FORTS

La responsabilité sociale et environnementale d'Icade et l'innovation sont deux démarches complémentaires qui participent directement au développement des activités, à la satisfaction des besoins des clients et des utilisateurs, ainsi qu'à la performance et à la croissance de l'entreprise.

10 %

de la rémunération variable des membres du Comité exécutif conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE et innovation.

1,5 M€

de budget dédié au Comité d'engagement innovation.

- 23 %

d'émissions de CO₂ entre 2011 et 2016.



Les acteurs Icade



« NOTRE POLITIQUE RSE A POUR AMBITION DE CONTRIBUER À L'ÉMERGENCE D'UNE VILLE PLUS SOBRE,

plus inclusive, plus intelligente, plus connectée, et donc plus résiliente. Cette démarche répond aux attentes de nos clients comme de nos collaborateurs : elle est créatrice de valeur pour Icade. »

Daphné Millet,
Responsable RSE



« POUR SES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES,

Icade compte désormais parmi les acteurs immobiliers les plus innovants et les plus responsables. Nous sommes régulièrement sollicités lors d'études, de conférences et de tables rondes pour apporter notre point de vue sur l'innovation immobilière : c'est un signe de virage réussi. »

Charlotte Pajaud-Blanchard,
Responsable communication externe et interne



« CHEZ ICADÉ, NOUS PENSONS QUE LA SMART CITY DOIT RÉPONDRE À UN OBJECTIF CENTRAL :

créer de la valeur durable pour accompagner le développement de nos clients en garantissant un environnement sain et performant, avec plus de bien-être, et un meilleur vivre ensemble. »

Benjamin Ficquet,
Directeur des transitions environnementales



« L'INNOVATION ET LA RSE SONT AUJOURD'HUI DES ÉLÉMENTS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

dans les dossiers de consultation pour les grands projets urbains. De plus en plus, la mise en œuvre de notre démarche nous permet de présenter une vitrine, un démonstrateur technologique convaincant. »

Philippe Beduneau,
Responsable veille innovation



« LA DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE D'ICADÉ, ET LES DISPOSITIFS QUI LA PORTENT

comme le Hub Smart City, le Comité d'engagement innovation, le collège de l'innovation contribuent à diffuser la culture de l'intraprenariat chez les "Icadiens". »

Amélie Barral,
Chargée de projets innovation

UNE POLITIQUE RSE INTÉGRÉE À TOUS LES MÉTIERS

La politique RSE fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et repose sur trois enjeux majeurs : développer une offre pour répondre aux nouveaux usages en partenariat avec les territoires ; accélérer la transition énergétique et économiser les ressources ; favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

et économie de ressources



PARC ORLY-RUNGIS (94)

Écomobilité

Icade multiplie les projets de mobilité durable via notamment le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques et la mise en place de lignes de bus électriques sur ses parcs. Icade développe également l'autopartage pour les résidents de logements, comme à Ynfluences Square à Lyon.

Biodiversité



En partenariat avec CDC Biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à l'action en faveur de la biodiversité et à sa gestion pérenne, Icade a signé le premier contrat de performance biodiversité sur ses parcs d'affaires du Nord-Est parisien. Il vise à laisser davantage de place à la nature en ville, tout en maîtrisant les coûts d'exploitation. L'entreprise a également souscrit au programme Nature 2050, avec comme objectif de financer des actions de restauration d'espaces naturels dégradés.

Garantie de performance énergétique

Sur les opérations Thémis et Twist qui verront le jour au cœur de l'écoquartier de Clichy-Batignolles à Paris, Icade expérimente la garantie de performance énergétique. Dès la conception, Icade et ses partenaires s'engagent sur un niveau de consommation énergétique globale prévu pour trois ans. Cette prestation sera systématiquement proposée pour toutes les opérations tertiaires en Ile-de-France.



ZAC DE CLICHY-BATIGNOLLES (PARIS 17)

BIEN-ÊTRE et engagement des salariés



Accès aux soins

En partenariat avec CNP Assurances, Icade propose à ses collaborateurs une plateforme digitale santé. Ils bénéficient ainsi d'un accès rapide aux soins leur permettant notamment de prendre des rendez-vous médicaux et de réaliser des bilans de santé. En 2017, Icade prévoit également d'offrir à ses collaborateurs un service de bien-être via l'application de coaching personnalisé Betterise.

Qualité de vie au travail

Au travers d'une démarche participative, les collaborateurs d'Icade sont impliqués dans des réflexions sur la qualité de vie au travail et les nouveaux modes de travail. Cette année, ils ont notamment participé à une expérimentation sur le travail à distance (1 collaborateur sur 7 en bénéficie), ont pu tester la cabine de consultation médicale connectée, installée au siège d'Icade en vue d'une démarche de prévention santé, et ont pris part à l'élaboration de la nouvelle identité d'Icade. Les résultats de certaines de ces recherches collectives permettent également d'enrichir les offres pour les clients d'Icade.

NOUVEAUX USAGES et territoires

Partenariats associatifs



Icade encourage ses collaborateurs à s'impliquer dans des actions associatives et renforce ainsi ses liens avec les collectivités locales. En 2016, Icade est devenue partenaire de Nos Quartiers ont des Talents (NQT), qui accompagne vers l'emploi des jeunes diplômés. Les collaborateurs volontaires parrainent ces jeunes et les guident dans leur orientation

professionnelle. Par ailleurs, Icade a signé une convention de mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris, portant sur la création d'un site d'hébergement et de soins à Ivry-sur-Seine. Sur ce chantier, démarré en 2017, Icade assure une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Pour soutenir l'engagement des collaborateurs, un congé solidaire sera également mis en place cette année.

1,3 M€

C'est le budget consacré au sponsoring et au mécénat en 2016. Multiplié par 2,5 par rapport à 2015, il a permis notamment de soutenir le projet de reconstruction de la tour nord de la basilique de Saint-Denis.

60 M€

d'ici 2019 consacrés à l'amélioration environnementale du patrimoine tertiaire.



Anthony,
Filleul NQT

« Conjuguer l'énergie de sa jeunesse et les conseils

d'une personne qui a l'expérience, c'est la clé à mon sens. Et c'est concrètement ce que l'association Nos quartiers ont des talents propose. »

L'INNOVATION PORTÉE PAR LES COLLABORATEURS

L'innovation chez Icade est désormais pleinement intégrée au développement de l'activité : c'est avant tout une *"innovation for business"*.

Tous les collaborateurs d'Icade sont invités à y participer et à la déployer.

Innovation ouverte, elle associe également les partenaires et les start-up.

Au cœur d'un écosystème de partenaires

Icade noue chaque année de nouveaux partenariats avec des acteurs du secteur immobilier pour renforcer et diversifier son offre : associations, start-up, entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou grands comptes, avec qui elle expérimente des solutions innovantes sur ses parcs, bureaux ou logements. Avec Philips par exemple, la rénovation de l'éclairage extérieur sur le parc Paris Orly-Rungis a permis une économie d'énergie de près de 90%, grâce aux luminaires à LED connectés à un système de gestion de l'éclairage.

4 projets

financés en 2016 par le Comité d'engagement innovation.

UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE et ouverte



Pilotée par la direction de l'Innovation, la démarche est animée par un collège de l'innovation et un Comité d'engagement innovation au sein duquel sont représentées toutes les directions d'Icade. Ce dernier, doté de moyens financiers et humains importants (1,5 million d'euros et 10 équivalents temps plein), décide de l'allocation de ressources aux projets sélectionnés, garantit leur alignement avec la stratégie de l'entreprise et assure leur suivi.

La communauté des meilleurs Icade a, quant à elle, pour but de déceler les signaux faibles, d'identifier les tendances profondes du marché et d'apporter des éléments de réponses aux appels d'offres. À cette veille continue s'ajoute le Hub Icade, réel booster d'innovation. Lieu d'accueil de la communauté de l'innovation ouvert en 2015, il permet de favoriser l'émergence de projets innovants, de définir l'offre immobilière de demain et de fédérer la communauté des intrapreneurs. En 2016, trente projets portés par les collaborateurs, tels qu'Auton'Home et Mix'Cité, ont été identifiés. Le Hub accueille chaque mois une personnalité disruptive ; il est également un espace de coworking et un lieu d'échanges, complété d'une plateforme web ouverte au grand public, le Hub Smart City.

NOUVELLES OFFRES NOUVEAUX PROJETS

La Consult Station®

Suite au travail d'un groupe du Hub sur la thématique de la santé au bureau, une expérimentation de service médical de proximité de télésanté a été mise en place au siège d'Icade. Conçue et développée par la société H4D, Consult Station® est une cabine pouvant accueillir les collaborateurs pour un bilan de santé ou une téléconsultation avec un médecin au sein de leur immeuble de bureau.



Franck Baudino

Président-directeur général de H4D

« Les cadres sont parmi les populations les moins bien soignées en Ile-de-France.

La Consult Station® installée au siège d'Icade, une première absolue pour cette cabine conçue à l'origine pour équiper les déserts médicaux, enregistre plusieurs dizaines de passages chaque semaine. L'intérêt de ce concept en entreprise est démontré. »

Le service Auton'Home

Pour répondre à la demande croissante d'habitat participatif, Icade a développé cet outil de coconception, qui permet aux futurs acquéreurs de bénéficier de l'expertise d'un promoteur et de les aider à mieux définir leur projet.



Le logement 100% connecté

En partenariat avec SFR, Icade livre des logements équipés de la fibre optique, avec un réseau Internet à très haut débit. Ces logements sont également conçus afin de faciliter l'intégration de solutions domotiques destinées à améliorer le confort de l'occupant.



La conciergerie numérique

Testée avec succès auprès des salariés d'Icade et des locataires occupants du parc Paris Orly-Rungis, cette conciergerie numérique offre de nombreux services : prise de rendez-vous médicaux ou personnels, réservations de restaurants, de spectacles ou d'hôtels... Elle sera à terme déployée sur tous les parcs Icade.



Jean Benedetti

Fondateur de Jobbers

« Jobbers valorise les personnes travaillant sur les parcs tertiaires,

et pas seulement les entreprises clientes. Nous avons trouvé des préoccupations en tous points comparables chez Icade, qui a compris que les services étaient un moyen efficace de valoriser un patrimoine immobilier. »

NOTRE

POLITIQUE

RSE

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

André Martinez

Président du Conseil
d'administration

« Icade a clairement pris une longueur d'avance en matière d'innovation et de RSE. Ceci grâce à la formidable implication des collaborateurs de l'entreprise et à des investissements significatifs et constants sur ces sujets. Une mobilisation qui se traduit par des engagements chiffrés ambitieux, à l'instar de l'objectif de réduction de 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2020 ou du projet de ville intelligente et durable, qu'Icade invente aux côtés de ses parties prenantes. La RSE fait partie intégrante de l'ADN d'Icade et est un moteur pour nous permettre de construire la ville de demain. »

Olivier Wigniolle

Directeur général

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

La ville de demain se pense aujourd'hui : elle sera intelligente, durable, inclusive et donc plus résiliente. En tant qu'acteur engagé et responsable de la ville, Icade intègre d'ores et déjà ses réflexions sur la Smart City dans ses offres de produits et services.



Jean-Pierre Matton,
Directeur des partenariats publics
et du Grand Paris, Promotion

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

« La ville de demain sera performante et ouverte aux expérimentations.

Nous voulons l'inventer sur nos parcs d'affaires en plaçant les usagers et le territoire au cœur de nos réflexions sur les mobilités, la qualité de vie, les interactions sociales, et en nous appuyant sur les technologies digitales. »



Olivier Guillouët,
Directeur de l'aménagement,
Foncière Tertiaire

LES SOLUTIONS D'ICADE AU SERVICE DE LA VILLE DE DEMAIN

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

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



LA CONCIERGERIE NUMÉRIQUE

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



YNFLUENCES SQUARE

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

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

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

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



DES PLATEFORMES DIGITALES DE SERVICES

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



UNE FERME URBAINE

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



L'AUTOPARTAGE

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

GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE LA RSE

La stratégie RSE irrigue l'ensemble des activités d'Icade. Elle implique tous les échelons hiérarchiques, et l'ensemble des collaborateurs participe à son déploiement. Étroitement lié à la démarche d'innovation, l'engagement RSE d'Icade s'incarne dans des objectifs ambitieux à court et long termes.

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

Le Comité d'audit, des risques et du développement durable : rattaché au Conseil d'administration, il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, analyse les comptes sociaux et consolidés et veille au respect des engagements RSE. Il est constitué de cinq administrateurs, dont trois sont indépendants.

Le Comité d'orientation stratégique RSE (COS RSE) : il réunit des représentants des parties prenantes d'Icade (clients, prestataires, actionnaires, experts, sociologues...) ainsi que le Comité

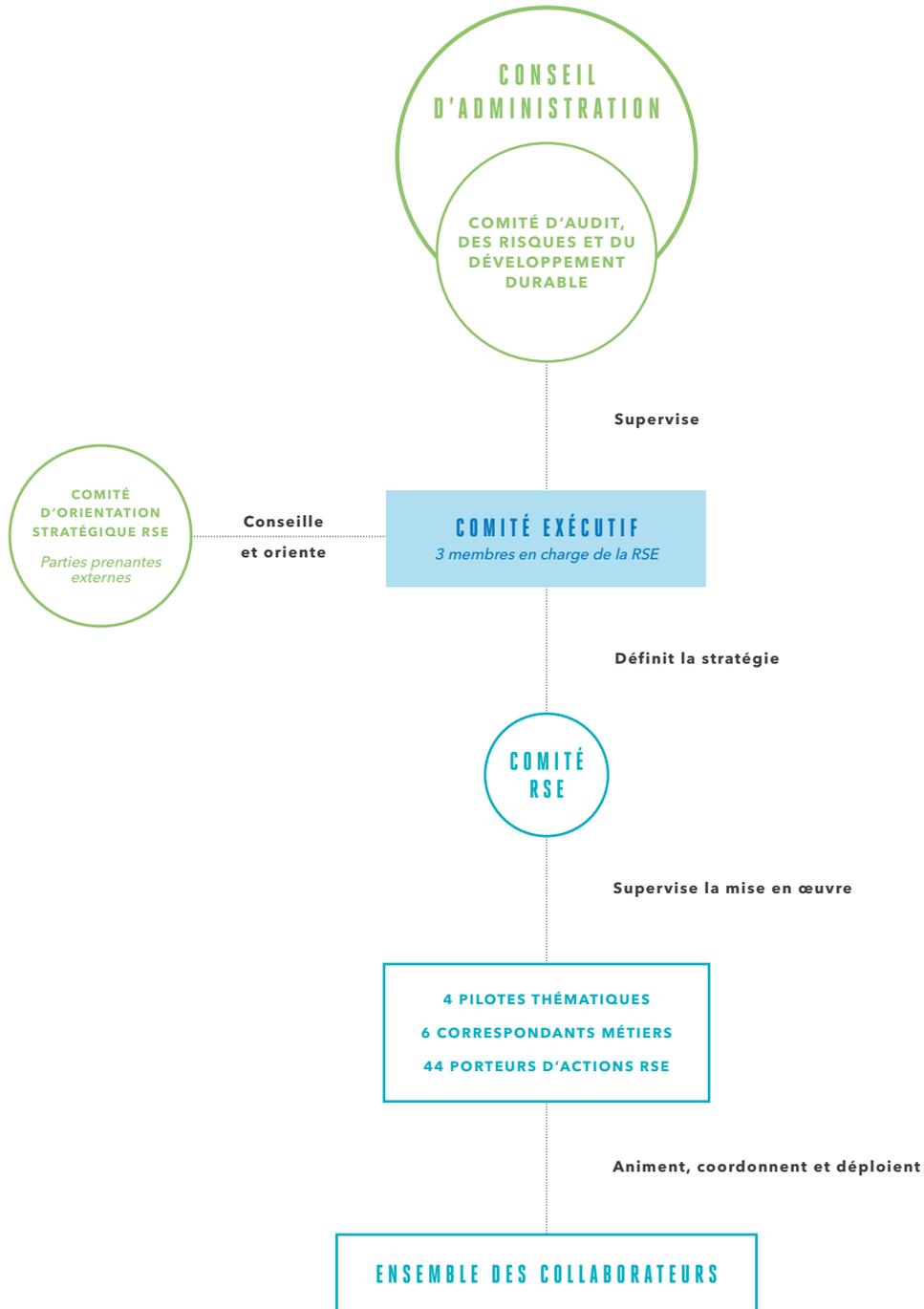
exécutif et le Président du Conseil d'administration. Il oriente de façon collégiale les priorités RSE de l'entreprise. Il atteste de la volonté d'Icade de nourrir sa stratégie RSE en la confrontant au regard de ses parties prenantes.

Le Comité exécutif : il définit la stratégie RSE d'Icade. Trois de ses membres portent chacun un volet différent de cette stratégie (environnement, enjeux sociaux et sociétaux, et communication RSE).

Le Comité RSE : il contrôle et ajuste la mise en œuvre des engagements RSE. Il est présidé par le Directeur général et composé des trois membres du Comité exécutif en charge de la RSE, de directeurs métiers et de directeurs des fonctions support d'Icade et de quatre pilotes thématiques.

Le déploiement des actions et engagements RSE est coordonné par quatre pilotes thématiques (environnement, social, sociétal et communication), qui sont directement rattachés aux trois membres du Comité exécutif en charge de la RSE. Ils s'appuient sur six correspondants métiers et un réseau de 44 porteurs d'actions RSE identifiés.

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



UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE AUTOUR D'ENJEUX PRIORITAIRES

Suite à une revue approfondie de sa stratégie RSE en 2015, Icade a défini trois enjeux et quinze engagements pour 2016-2020.

ENJEU N° 1

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

ENGAGEMENTS

INNOVER
avec les collaborateurs
et l'écosystème de parties
prenantes

AMÉLIORER
la qualité de vie des occupants
et accompagner
les nouveaux usagers

ACCOMPAGNER
la performance
environnementale
des clients

PARTICIPER
au développement économique
et social des territoires

RENFORCER
la politique
d'achats responsables

GARANTIR
l'éthique des affaires

OBJECTIFS*

Proposer 20 nouvelles solutions
issues de la démarche d'innovation contribuant
au bien-être et à la performance
environnementale des clients d'ici à 2018

**+ 33% d'augmentation de l'indice
de satisfaction**
des clients du pôle Promotion
entre 2015 et 2018

Création d'un label Qualité de vie
des parcs pour un déploiement
sur tous les parcs d'ici à 2017

Mettre en place des Clubs Utilisateurs
sur les 5 principaux parcs d'ici à 2017

75% de comités bail vert en 2016
et 90 % en 2017

Introduire des clauses d'insertion
pour tous les chantiers significatifs

100% de chartes achats responsables
pour les chantiers du pôle Promotion
et les nouveaux contrats de prestation
de services du pôle Foncière Tertiaire.

ENJEU N° 2

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCONOMISER LES RESSOURCES

ENGAGEMENTS

S'ENGAGER
dans la lutte contre
le changement climatique

INTÉGRER
les meilleurs standards
de certification et labellisation

DÉVELOPPER
des solutions
pour la mobilité durable

PROMOUVOIR
La biodiversité
comme facteur d'attractivité

INTÉGRER
les principes de l'économie
circulaire dans l'offre

INNOVER
pour une construction
durable

OBJECTIFS*

-40% d'intensité CO₂ pour le pôle Foncière
Tertiaire entre 2011 et 2020 (kg de CO₂ /m²/an)

20% d'énergies renouvelables en 2020

Certification HQE de 100% des bureaux
et 35% des logements du pôle Promotion dès 2018

Certification HQE de 100% des projets
significatifs du pôle Foncière Santé

75% des nouvelles opérations à moins de 5
minutes à pied d'un transport en commun dès 2016

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

-25% de consommation d'eau pour le pôle
Foncière Tertiaire entre 2011 et 2020 (m³/m²/an)

Développer au moins 25% d'opérations
avec un système de récupération d'eaux pluviales
à partir de 2016

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

ENJEU N° 3

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS, LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA DIVERSITÉ

ENGAGEMENTS

DÉVELOPPER
les compétences des salariés
et renforcer l'attractivité
de l'entreprise

S'ENGAGER
pour une meilleure
qualité de vie au travail

PROMOUVOIR
la diversité dans toutes
ses dimensions

OBJECTIFS*

25% de postes pourvus en interne en moyenne
sur 2016-2018

Au moins 80% des salariés formés en moyenne
sur 2016-2018

70% des salariés formés au digital en 2016

Expérimentation du télétravail pour 10%
des salariés en 2016

Plus d'un tiers de femmes managers d'ici 2018

15% des recrutements externes en CDI
auprès de jeunes de moins de 26 ans

Impliquer les salariés dans des partenariats
associatifs.

* Retrouvez l'ensemble des objectifs dans le chapitre 3 du document de référence.

ENJEU N° 1

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

Développement du collaboratif, digitalisation, nouvelle organisation du travail, mobilité accrue. La société est confrontée à de profondes mutations auxquelles le monde de l'immobilier doit s'adapter. Pour répondre aux attentes de ses clients, voire les anticiper, et augmenter l'attractivité de ses parcs et bâtiments, Icade imagine et co-construit, avec ses partenaires et les acteurs des territoires, de nouvelles offres immobilières.

1,5 M€

de budget consacré
à l'innovation.

+ 5 points

objectif d'augmentation du taux
d'occupation des parcs d'affaires
entre 2015 et 2018-2019.

100 %

des chantiers significatifs
intègrent une démarche
d'insertion.



LE POINT DE VUE COLLABORATEUR

« LA NÉCESSITÉ D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE EST DE PLUS EN PLUS PRÉGNANTE CHEZ NOS CONCITOYENS.

Les transitions numérique, énergétique et écologique ainsi que l'aspiration des nouvelles générations à un mode de vie plus responsable ont pour conséquence une évolution forte des besoins et usages notamment dans l'immobilier. Icade a anticipé ces tendances et s'est structurée pour y répondre. »

Franck Calvar,
Responsable Qualité et Contrôle interne,
Promotion



LE POINT DE VUE CLIENT

« POUR RESTER LA VITRINE DES NOUVEAUX USAGES,

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

Thierry Hellin,
Directeur général adjoint du groupe
Pierre & Vacances - Center Parcs



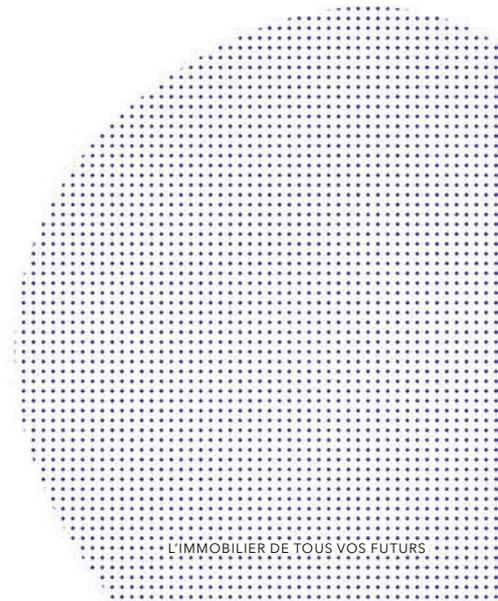
Coach Your Growth, la première communauté business au service des entreprises

Coach Your Growth est un plan ambitieux qui répond à trois enjeux majeurs des parcs d'affaires : l'excellence RSE, la qualité de vie au travail et le développement d'une communauté business. 30 millions d'euros sont investis pour permettre la mise en place d'équipements et de services innovants tels que des bureaux nomades, une plateforme digitale communautaire, des équipements et services de bien-être, des centres de soins, une conciergerie numérique... L'offre Coach Your Growth sera déployée sur l'ensemble des parcs d'Icade d'ici fin 2017.



Mix'Cité : la diversité au cœur des villes

La nouvelle offre Mix'Cité d'Icade présente un triple intérêt, économique, social et sociétal. Ses principes : développer des opérations au cœur des villes, petites ou moyennes, associant plusieurs produits complémentaires (logements sociaux ou en accession, résidences senior et étudiante, Ehpad, pôle médical). Une démarche qui permet de répondre aux besoins de populations diverses en mutualisant les coûts des équipements et des services. Elle favorise également la mixité sociale, l'échange et l'ancrage territorial des jeunes et des personnes âgées.



ENJEU N° 2

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

ET ÉCONOMISER LES RESSOURCES

Le secteur immobilier a un rôle déterminant à jouer dans la lutte contre le changement climatique : il est en effet responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre en France. Icade s'engage à réduire ces émissions de façon significative et à mettre en place des démarches de gestion durable des ressources sur l'ensemble de ses actifs, en phase de construction mais aussi durant leur exploitation, et en accompagnant les occupants dans le pilotage de leur consommation d'énergie.

- 23 %

d'émissions de CO₂
pour le patrimoine
entre 2011 et 2016.

100 %

des bureaux en Ile-de-France
et 55 % des logements dépassent
la réglementation thermique
d'au moins 10%.

16 %

d'énergie
renouvelable
en 2016.

86 %

des opérations de promotion
sont situées à moins
de 5 minutes à pied
d'un transport en commun.



LE POINT DE VUE COLLABORATEUR

« NOUS ACCOMPAGNONS LES LOCATAIRES DES BUREAUX AU TRAVERS DE COMITÉS BAIL VERT.

Le suivi de leurs consommations (eau, gaz, électricité, déchets) nous permet de leur proposer des solutions d'optimisation. La modification des usages peut faire baisser la consommation énergétique de l'immeuble jusqu'à 10% ! Autres leviers d'optimisation possibles, l'usage de LED, de préférence aux ampoules fluo-compactes, ou encore le remplacement des chaudières par des alternatives plus efficaces. »

Jean-Christophe Gentil,
Directeur Property Management
Foncière Tertiaire



LE POINT DE VUE CLIENT

« POUR RELEVER NOS DÉFIS COMMUNS,

nous devons travailler ensemble sur la rénovation des bâtiments, la qualité de l'air intérieur et la gestion des déchets. »

Anne-Caroline Rouyer,
Référente Développement Durable d'Elsan
(groupe d'hospitalisation privée)



La tour Thémis, exemple sur le développement durable

Le programme Thémis, à Paris, met en œuvre un ensemble de procédés favorisant la durabilité du bâtiment : une structure mixte béton et bois (labellisé FSC® ou PEFC™), des espaces végétalisés, le recours à la géothermie, l'optimisation de l'éclairage naturel et une garantie de résultat énergétique pendant trois ans. Thémis bénéficie d'une double certification HQE niveau Exceptionnel et BREEAM Excellent, couplée à trois labels (effinergie+, Biosourcé et BBCA-Bâtiment Bas Carbone).



Favoriser la biodiversité

En 2016, Icade a concrétisé son engagement en faveur de la biodiversité par deux leviers d'action innovants, en partenariat avec CDC Biodiversité :

- le contrat de performance biodiversité, par lequel Icade s'engage à préserver la biodiversité et à améliorer les espaces extérieurs des bâtiments sur ses territoires d'opération ;
- le programme Nature 2050, qui porte sur l'adaptation ou la restauration d'espaces naturels menacés.



Des programmes Icade Santé certifiés

Icade et Courlancy Santé lancent la construction d'une polyclinique de 30 000 m² près de Reims, moderne et ouverte sur son environnement. Ce bâtiment sera certifié HQE niveau Excellent, avec des exigences particulières en matière de qualité de l'air intérieur et de l'eau, d'aménagement paysager, de gestion des eaux pluviales et de recyclage et valorisation des déchets du chantier.

ENJEU N° 3

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS, LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA DIVERSITÉ

Le développement des compétences, la mobilité, le bien-être au travail et la diversité des collaborateurs sont reconnus comme des leviers d'engagement, de créativité et de performance. Ce sont aussi des valeurs clés pour Icade, qui s'engage très concrètement en favorisant le développement des parcours professionnels des collaborateurs, en donnant la parole à la génération Y au sein d'une nouvelle instance, le "Y Board", en investissant dans la qualité de vie au travail et en valorisant toutes les diversités. Le nouveau siège "Open" sera le reflet de ces engagements.

44%

des postes ont été pourvus en interne en 2016.

90%

des salariés ont reçu une formation en 2016.

92%

des collaborateurs estiment que le télétravail a un impact positif sur leur équilibre de vie et 100% des managers souhaitent poursuivre cette pratique.

5

femmes sur 9 membres : le Comité exécutif d'Icade est le plus féminisé du SBF 120.



LE POINT DE VUE COLLABORATEUR

« TRAVAILLER CHEZ ICADÉ, C'EST ÊTRE UN MEMBRE ACTIF D'UN MONDE EN MOUVEMENT,

en expérimentant des nouveaux modes de travail qui alimentent l'élaboration de nouvelles offres et optimisent les compétences de chacun : travail en mode collaboratif, flexibilité du travail à distance, co-innovation avec des start-up. »

Alexandra Bertagna,
Chargée de marketing opérationnel,
Promotion



LE POINT DE VUE COLLABORATEUR

« GRÂCE À LA FORMATION EN LIGNE (MOOC ET COOC),

nous voulons donner aux collaborateurs les moyens de comprendre la transformation digitale et de s'approprier les outils numériques. Ils pourront ainsi plus facilement s'impliquer dans les projets innovants, car nous les accompagnons pour les rendre acteurs de leur développement. »

Marie Guillard,
Directrice des études, Direction
Systèmes d'information & Digital



Le Y Board, l'instance des jeunes

La génération Y veut un travail qui ait du sens, dans une entreprise porteuse de valeurs et à l'écoute de ses aspirations. Icade donne la parole aux moins de 35 ans en créant le "Y Board" : une nouvelle instance qui travaille avec la Direction sur des projets métiers et fédère les jeunes en les associant aux ambitions d'Icade.



Icade déménage

Le siège d'Icade déménagera à Open (Issy-les-Moulineaux) à l'été 2017. Pour que le futur siège d'Icade favorise les nouvelles pratiques de travail collaboratif, le projet s'appuie sur la démarche d'innovation du Hub. Il intègre la réflexion sur les nouveaux modes de travail : travail à distance, nouvelles pratiques managériales, espaces de coworking et tiers-lieux, droit à la déconnexion, etc. Le déménagement est géré en concertation avec les collaborateurs, qui sont invités à participer au projet en faisant part de leurs suggestions. L'immeuble sera une vitrine des savoir-faire d'Icade et un modèle de son expertise en matière d'innovation, de confort et de bien-être au travail.

LA RSE, UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

La politique RSE d'Icade est évaluée chaque année par des agences de notation extra-financière. Ces notations permettent à Icade de se placer dans un cycle vertueux d'amélioration continue par un benchmark des meilleures pratiques sectorielles.

LES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES



● 2014 ● 2015 ● 2016



ICADE RÉCOMPENSÉE POUR SA STRATÉGIE RSE

LES TROPHÉES 2016

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

- Icade a vu la qualité de son reporting environnemental récompensée par un Gold Sustainability Award décerné par l'EPRA (European Public Real Estate Association). Icade fait ainsi partie des 25 sociétés parmi les 98 de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Developed Europe à obtenir cette distinction en 2016. Par ailleurs, Icade s'est vue décerner une nouvelle fois un Gold Award dans la catégorie financière pour la qualité et la transparence de sa communication ;
- pour la deuxième année consécutive, Icade a pris la 1^{re} place du palmarès de la féminisation des

instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie parité du Comité exécutif ;

- Icade a reçu le trophée Défis RSE 2016 pour l'implication territoriale, qui récompense la prise en compte par Icade de tous les acteurs du territoire et son implication dans la construction de l'habitat de demain ;
- Icade a reçu deux médailles pour l'édition 2016 du concours Cube 2020, qui récompense les utilisateurs des bâtiments réalisant des économies d'énergie. Icade a reçu une médaille d'argent pour son siège parisien, le Millénaire 1, et une médaille de bronze pour l'immeuble Artois, à Paris.

NOS DIX PRIORITÉS 2017

1

MOBILISATION DES COLLABORATEURS

Mise en place d'une sensibilisation RSE et d'une formation biodiversité

2

ACTIONS ASSOCIATIVES DES COLLABORATEURS

Nouveau mécénat de compétences, congés de solidarité et journées de solidarité

3

DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Extension de la démarche suite aux résultats positifs de l'expérimentation

4

PROGRAMME D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE SUR LE PATRIMOINE

Avec un budget de 60 M€ sur trois ans (LED, biodiversité, énergies renouvelables, plateforme de données...)

5

NOUVELLES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DOUCE

Projet de véhicule autonome, parkings partagés, navettes de bus électriques, autopartage 100% électrique...

6

BIODIVERSITÉ

Lancement d'espaces d'agriculture urbaine sur les parcs, premiers résultats mesurables du contrat de performance biodiversité

7

PRÉCURSEUR SUR LES NOUVEAUX LABELS

Pilote du futur label Bâtiments et réseaux connectés du référentiel HQE

8

DÉPLOIEMENT DU LABEL QUALITÉ DE VIE

Sur l'ensemble des parcs, dans le cadre du programme Coach Your Growth

9

PARCS CONNECTÉS

Déploiement du Wi-Fi sur l'ensemble des parcs d'affaires d'Icade

10

LANCLEMENT DE NOUVELLES SOLUTIONS INNOVANTES

Habitat participatif, logements modulables, portail clients personnalisés, configurateur de logements 3D...

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ-NOUS SUR
WWW.ICADE.FR



Le document de référence 2016
rubrique Finance du site icade.fr



Le chapitre RSE
rubrique RSE du site icade.fr



**L'expérience digitale
du rapport d'activité 2016**
www.rapport-activite.icade.fr
À découvrir en mai



Le film Vision
rubrique Espace média / vidéos
du site icade.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

hub-smartcity.com



[Twitter@Icade_Officiel](https://twitter.com/Icade_Officiel)



[IcadeOfficiel](https://www.youtube.com/IcadeOfficiel)





L'immobilier de tous vos futurs

Millénaire 1
35, rue de la Gare
75168 Paris Cedex 19
Tél. : 01 41 57 70 00
www.icafe.fr