



**Document
d'enregistrement
universel
2024**

S O M M A I R E

01	RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ	3
02	PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE	61
1.	Présentation synthétique des métiers du Groupe et de l'évolution des marchés sous-jacents	62
2.	Analyse des résultats consolidés au 31 décembre 2024	69
3.	Performance par métier au 31 décembre 2024	71
4.	Structure financière robuste	81
5.	Cession des activités de santé : point d'étape	84
6.	Perspectives et guidance 2025	84
7.	Reporting EPRA	85
8.	Revue des indicateurs du Groupe en 2024	90
9.	Compte de résultat analytique groupe Icade	91
10.	Informations complémentaires	93
11.	Événements postérieurs à la clôture	95
03	RAPPORT DE DURABILITÉ	97
1.	Organisation du reporting de durabilité	98
2.	Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance	111
3.	Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	114
4.	Intérêts et points de vue des parties intéressées	115
5.	Identification et présentation des impacts, risques et opportunités matériels	119
6.	Stratégie de durabilité	123
7.	Informations environnementales	128
8.	Informations sociales	165
9.	Conduite des affaires	193
10.	Tableaux de synthèse des indicateurs RSE	199
11.	Tables de correspondance CSRD	207
12.	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	220
04	FACTEURS DE RISQUES	225
1.	Facteurs de risques	226
2.	Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	240
3.	Assurances et litiges	242
05	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	247
1.	Cadre du rapport et code de référence	248
2.	Gouvernance	249
3.	Rémunérations et avantages bénéficiant aux mandataires sociaux	291
4.	Informations complémentaires	310
5.	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	316
06	ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2024	321
1.	États financiers consolidés	322
2.	Notes annexes aux états financiers consolidés	326
3.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	389
4.	États financiers comptes annuels	394
5.	Annexe aux états financiers	397
6.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	425
07	PATRIMOINE ET RAPPORT D'EXPERTISES IMMOBILIÈRES	431
1.	Liste du patrimoine Foncière Tertiaire	432
2.	Rapport condensé des experts immobiliers	437
08	CAPITAL, ACTIONS ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION	441
1.	Renseignements sur l'émetteur et son capital	442
2.	Marché du titre de la Société	449
3.	Actionnariat des salariés	451
4.	Affectation du résultat et politique de distribution	457
09	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	461
1.	Documents accessibles au public	462
2.	Personnes responsables	462
3.	Tables de concordance	464
4.	Glossaire	471

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL **2024**

incluant le rapport financier annuel
et le rapport annuel intégré



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel. Le document d'enregistrement universel a été déposé le 25 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/ 1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- **Les comptes consolidés au 31 décembre 2023** et les rapports de nos commissaires aux comptes y afférents figurant respectivement aux pages 293 à 368 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2024.
- **Les comptes consolidés au 31 décembre 2022** et les rapports de nos commissaires aux comptes y afférents figurant respectivement aux pages 259 à 323 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2023.

Le Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel et le Rapport annuel intégré est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel qui a été établie en XHTML et déposée le 25 mars 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers ; cette version est également disponible sur le site Internet du groupe ICADE.

Bâtir la ville de 2050

01

C H A P I T R E 1

Rapport annuel **INTÉGRÉ**





sommaire

à propos de ce rapport

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

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

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

- P. 6** 2025, l'accélération de notre action.
Entretien avec Frédéric Thomas, président du conseil d'administration, et Nicolas Joly, directeur général
- P. 8** Un opérateur intégré pour bâtir la ville de 2050
- P. 10** 2024, une année de transformation
- P. 14** Notre modèle d'affaires
- P. 16** Notre chaîne de valeur et nos parties prenantes
- P. 18** ReShapE, année 1 du plan stratégique 2024-2028
- P. 20** Le Conseil d'administration
- P. 22** Le Comité exécutif
- P. 24** Enjeux, risques et opportunités
- P. 26** Les collaborateurs et les systèmes d'information, au cœur de la transformation
- P. 28** Relever les défis de la ville de 2050
- P. 30** Foncière et Promotion
bâtir ensemble la ville de 2050



page 32

+ Ville
durable



- P. 34** Adapter les villes et les bâtiments au changement climatique
- P. 36** Des engagements clairs et des avancées concrètes en matière de RSE
- P. 38** La durabilité et l'immobilier : tout sauf une option
- P. 40** Intégrer la biodiversité dans tous les projets et dans l'exploitation du patrimoine existant
- P. 42** La biodiversité en actions

page 44

+ Ville
mixte



- P. 46** Comprendre et intégrer les dynamiques urbaines et territoriales
- P. 48** La mue de l'immobilier tertiaire
- P. 50** Proposer des logements pour tous
- P. 52** Orchestrer la refonte des entrées de ville

page 54

+ Ville
innovante



- P. 56** L'innovation : faire émerger de nouvelles approches pour bâtir la ville de 2050
- P. 58** L'essor des nouveaux modes constructifs

ENTRETIEN CROISÉ

2025 : L'ACCÉLÉRATION DE NOTRE ACTION

Frédéric Thomas, président du conseil d'administration d'Icade, et Nicolas Joly, directeur général, reviennent sur une année 2024 marquée par la profonde transformation de l'entreprise et évoquent les perspectives pour 2025.



Frédéric Thomas

Nicolas Joly

« Dans un marché qui reste complexe, tant pour le pôle Promotion que pour la Foncière, nous avons pu constater que les fondamentaux de l'entreprise restent solides. »

— Frédéric Thomas —
président du conseil d'administration

« Face à l'incertitude, nous répondons par l'action. 2025 sera l'année de l'accélération, notamment dans la mise en œuvre du plan ReShapE. »

— Nicolas Joly —
directeur général

QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

Frédéric Thomas : 2024, année des 70 ans d'Icade, a été une année de poursuite de sa transformation. Avec tout d'abord le lancement de son plan stratégique ReShapE, axé sur la diversification du portefeuille autour des data centers, des résidences pour étudiants et des locaux d'activité, le lancement de la restructuration de nos actifs tertiaires *to-be-repositioned* et enfin, un objectif très opérationnel, celui de construire dès aujourd'hui la ville de 2050. Année de transformation également pour le conseil d'administration qui a accueilli de nouveaux administrateurs, avec plusieurs séminaires opérationnels du conseil d'administration en région, au plus près des équipes et des projets. Dans un marché qui reste complexe, tant pour le pôle Promotion que pour la Foncière, nous avons pu constater que les fondamentaux de l'entreprise restent solides. C'est une base sur laquelle nous pouvons nous appuyer sereinement pour l'avenir.

Nicolas Joly : 2024, c'est effectivement la première année de déploiement de ReShapE, avec déjà des avancées concrètes sur l'ensemble des axes de ce plan. Dans le contexte difficile que nous connaissons, nous avons pu célébrer de nombreux succès : l'inauguration du Village des Athlètes, la nomination du quartier de La Jallère parmi les « 22 territoires engagés pour le logement », la livraison de l'immeuble Next à Lyon, un engagement de prise à bail sur l'immeuble Pulse, seulement trois mois après le départ du COJOP, ou encore l'acquisition auprès de Casino d'un portefeuille de 11 sites immobiliers d'entrées de ville, pour les requalifier en quartiers mixtes et plus durables. Enfin, les avancées sont concrètes sur la baisse des émissions de gaz à effet de serre : entre 2019 et 2024, nous sommes parvenus à une réduction de 43 % de l'intensité carbone pour la Foncière, et de 20 % pour le pôle Promotion et le Corporate. Ces succès sont le fruit de la mobilisation des équipes d'Icade, que je veux remercier pour leur implication.

QUELLES PERSPECTIVES ENVISAGEZ-VOUS POUR 2025 ?

F.T. : Même si nous voyons certains signaux positifs de reprise, notamment sur le logement, l'année à venir sera vraisemblablement de

nouveau compliquée. Dans ce contexte, le pilotage des risques prend une importance croissante dans la gouvernance de l'entreprise, et notamment dans les travaux menés par le conseil d'administration. Nous avons donc défini un plan à moyen terme sur la base d'hypothèses prudentes et réalistes. Enfin, la poursuite de la cession des activités de santé reste un objectif majeur auquel nous sommes particulièrement attentifs.

N.J. : Face à l'incertitude, nous répondons par l'action. 2025 sera l'année de l'accélération, notamment dans la mise en œuvre du plan ReShapE. À titre d'exemple, nous avançons concrètement sur la diversification, avec des projets majeurs sur les data centers dans nos parcs d'activité et l'annonce de la structuration de notre offre sur les résidences étudiantes, en partenariat avec Cardinal Campus. De même, l'accord conclu avec Casino est une étape cruciale qui illustre clairement notre capacité à bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050.

EST-CE QU'ICADE SERA AU RENDEZ-VOUS DE CETTE AMBITION ?

F.T. : Nous en sommes convaincus ! Avec l'ensemble des administrateurs, nous soutenons pleinement Icade dans sa démarche de transformation, dans un marché lui-même en pleine mutation. La mise en œuvre du plan stratégique ReShapE doit permettre de faire évoluer profondément l'entreprise pour qu'elle puisse répondre aux attentes de ses clients et d'anticiper les enjeux de la ville de 2050.

N.J. : Parmi les facteurs de réussite, il y a bien sûr la solidité de notre politique financière et la poursuite de la vente de nos activités de santé. Mais notre transformation interne est essentielle. Être un opérateur intégré est un changement culturel pour les équipes. Nous devons travailler ensemble, encore plus que nous ne le faisons aujourd'hui. Être plus agiles, construire autrement, de façon plus durable, modifier notre façon de penser nos projets et toujours illustrer concrètement nos engagements RSE. Avec le travail réalisé ces derniers mois, nous partons désormais d'une situation assainie. Le cap est clair. À nous de le maintenir avec conviction, pour poursuivre et renforcer la dynamique que nous avons engagée.

Un opérateur intégré POUR BÂTIR LA VILLE DE 2050

Icade s'appuie sur la complémentarité de ses deux métiers : foncière et promoteur immobilier (logement, tertiaire et équipements publics). Acteur majeur en Île-de-France et sur l'ensemble du territoire national, coté (SIIC) sur Euronext Paris, Icade a pour actionnaire de référence le groupe Caisse des Dépôts.

Deux métiers complémentaires : Foncière & Promoteur

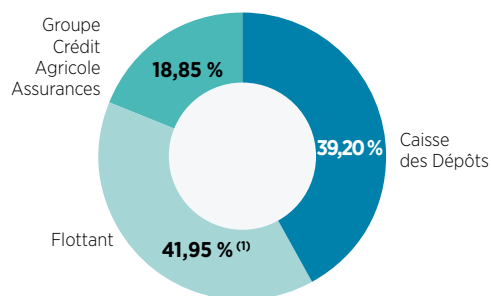
Foncière

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

Promoteur

Icade Promotion est un acteur national de référence engagé dans la construction et la réhabilitation bas carbone. Avec son maillage territorial, Icade Promotion développe des opérations de bureaux et de logements, ainsi que des équipements publics.

Un actionnariat historique et de long terme (au 31/12/2024)



(1) Dont 0,60 % d'auto-détention et 0,48 % pour le fonds commun de placement Icade (FCPE).

Des résultats 2024 qui démontrent la résilience du Groupe dans un environnement toujours complexe

En 2024, Icade affiche un cash-flow net courant Groupe 2024 de 3,98 € par action, légèrement supérieur à la guidance, soutenu par la résilience de la Foncière et une gestion optimisée du passif. Les équipes de Promotion affichent une bonne performance sur les réservations en diffus sur la deuxième partie de l'année et ont travaillé en 2024 à l'apurement du portefeuille d'opérations.

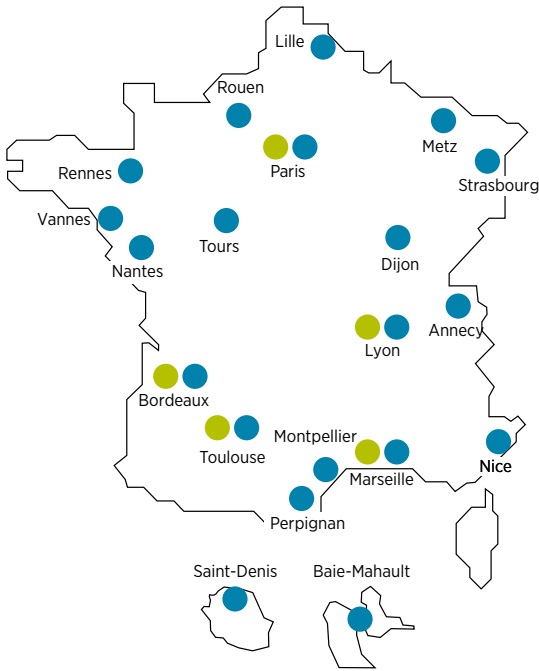
CASH-FLOW NET COURANT	ACTIF NET RÉÉVALUÉ NTA ⁽¹⁾	VALORISATION DU PORTEFEUILLE (à 100 % et en QP CE)	DIVIDENDE 2024 Par action ⁽²⁾
Groupe	Groupe		
301,8 M€	4 557 M€	6,4 Md€	4,31 €
par action	par action		
3,98 €	60,1 €		

(1) ANR NTA : Net Tangible Assets.

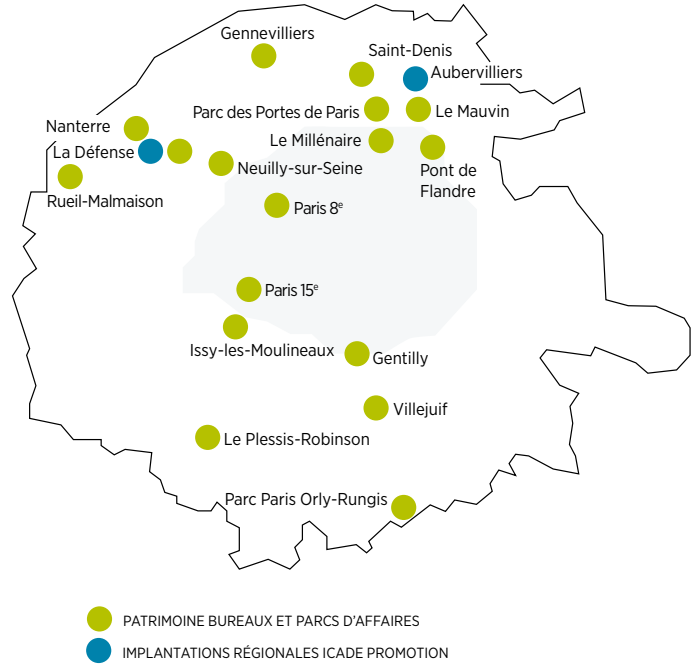
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

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

En région : 219 264 m²
Implantations : 19



En Île-de-France : 1 606 294 m²
Implantations : 2

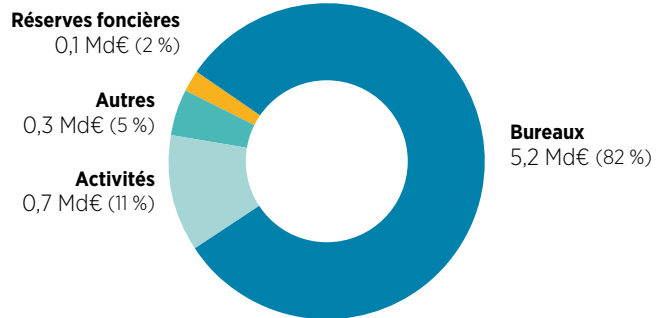


● PATRIMOINE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES
● IMPLANTATIONS RÉGIONALES ICADÉ PROMOTION



1 022
COLLABORATEURS
(équivalent temps plein sur l'année 2024)

Répartition du patrimoine de la Foncière



2024 : une année de **TRANSFORMATION**

70 ans

D'INNOVATION

En 2024, Icade a fêté ses 70 ans. De la réponse aux besoins en logements de l'après-guerre à son ambition de construire la ville de 2050, Icade a toujours innové. Le Groupe a contribué à réaliser de grands équipements publics, des bâtiments emblématiques comme l'Arche de La Défense et des immeubles nouvelle génération comme le quartier des Quinconces, au Village des Athlètes. Pour célébrer cet anniversaire, Icade a dévoilé sa nouvelle identité de marque avec un logo revisité et une nouvelle signature : « Bâtir la ville de 2050 ».



LANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

2024-2028 : ReShapE



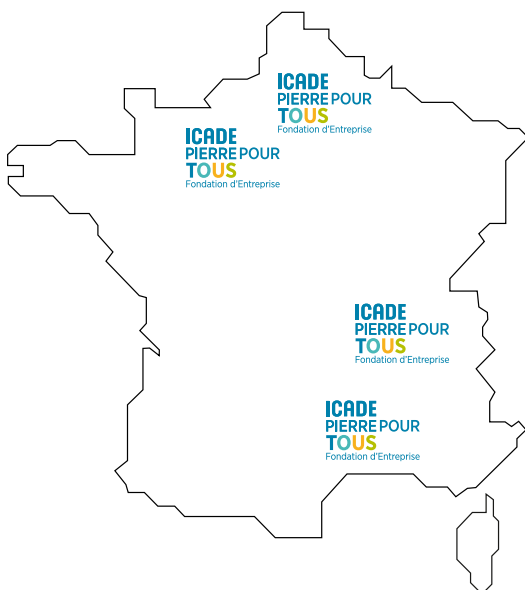
ReShapE, le nouveau plan stratégique d'Icade, vise à renforcer sa position d'opérateur intégré et à poser les bases solides de son ambition pour la ville de 2050. Ce plan s'articule autour de quatre priorités : l'adaptation de son portefeuille de bureaux à la demande ; l'accélération de la diversification de son portefeuille pour répondre aux nouveaux besoins ; la construction de la ville de 2050, plus mixte, plus innovante et plus durable ; et le maintien d'une structure financière solide. Avec ce plan stratégique qui s'inscrit dans le long terme, Icade se positionne comme un leader de la transformation urbaine pour répondre à l'évolution des usages et des enjeux de la ville de demain, et contribuer à l'évolution de la filière.



Le quartier de La Jallère

NOMMÉ « TERRITOIRE ENGAGÉ POUR LE LOGEMENT »

Le quartier de La Jallère à Bordeaux-Lac est un projet urbain ambitieux piloté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion spécialisée dans l'aménagement de quartiers bas carbone. Le projet de La Jallère consiste à recycler et transformer un ensemble de bureaux en un quartier mixte, bas carbone, désimpermeabilisé et innovant. Désigné comme l'un des « 22 territoires engagés pour le logement » par le Gouvernement, il est une illustration concrète de l'engagement d'Icade pour bâtir une ville de 2050 plus durable.



Icade Pierre pour Tous

OBTIENT DEUX NOUVEAUX AGRÈMENTS

Avec Icade Pierre pour Tous, Icade Promotion montre son engagement pour le logement abordable et sa conviction que le bail réel solidaire (BRS) est une solution intéressante pour permettre à des primo-accédants de devenir propriétaires. Porté par la fondation d'entreprise d'Icade, cet organisme de foncier solidaire a obtenu deux nouveaux agréments en juillet 2024, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans les Hauts-de-France, après deux premiers agréments en Auvergne-Rhône-Alpes et en Normandie. 2024 est aussi l'année du lancement de sa première opération à Cognin, aux portes de Chambéry, avec « Les demeures de Gaïa ».

INAUGURATION DU Village des Athlètes

Le Village des Athlètes, comprenant le quartier des Quinconces, construit par Icade, la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires et CDC Habitat, a été inauguré le 29 février 2024 en présence du Président de la République. Un village qui a accueilli tous les athlètes et para-athlètes, dont Prithika Pavade, pongiste soutenue par Icade : « C'est un lieu unique, où des milliers de personnes venues du monde entier ont cohabité. Les installations sont d'excellente qualité, les futurs habitants du Village ont beaucoup de chance ! »



NOUVEAUX programmes

Icade a lancé plusieurs programmes emblématiques au cours de l'année 2024. Ainsi, au « Carré Haussmann » (Le Plessis-Robinson), Icade transforme l'ancien site de Renault, propriété de sa Fondcière, en sept immeubles résidentiels produits par son pôle Promotion : une illustration concrète de l'intégration des deux métiers d'Icade. À Épinay-sur-Seine, Icade construit l'ensemble « Métamorphose », première étape de la restructuration majeure du quartier d'Orgemont. À Briançon, les travaux d'un hôtel 4 étoiles et d'une résidence de logements ont débuté. Enfin, à Marseille, la seconde tranche des travaux de « La Plateforme », école du numérique et des nouvelles technologies, a démarré. Icade y intervient sur le Campus et la résidence étudiante gérée.

Livraisons

Plusieurs immeubles emblématiques ont été livrés, à l'instar de l'actif « Cologne » dans le parc Paris Orly-Rungis, entièrement rénové et exemplaire en matière d'adaptation au changement climatique, de l'actif « Next » situé en plein centre de Lyon et fruit d'une rénovation complète, du « Parc industries Or Méditerranée » (PIOM) à Mauguio près de Montpellier, site pilote et prototype des futurs campus Ad Vitam by Icade, et de l'immeuble de bureaux « Envergure » à Romainville. En immobilier résidentiel, Icade a notamment finalisé la livraison du « Parc des Closbilles » à Cergy, un éco-quartier de 900 logements avec commerces, crèche et espaces verts.



CESSIONS d'actifs

Preuve de l'attractivité de son portefeuille, la Foncière a finalisé la vente de plusieurs immeubles de bureaux *well-positioned*, à l'image de « Quai de Rive Neuve » et du « Castel » à Marseille, de « Milky Way » situé dans le 2^e arrondissement de Lyon, et de « Dulud » à Neuilly-sur-Seine, sur l'axe stratégique Arc de Triomphe – La Défense.



Acquisition d'un portefeuille d'actifs IMMOBILIERS AUPRÈS DE CASINO

En décembre 2024, Icade a signé avec Casino un accord ferme portant sur un portefeuille immobilier de 11 sites. Cette signature s'inscrit pleinement dans le déploiement de son plan stratégique ReShapE, avec la volonté affirmée de bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050. La requalification de ces sites en quartiers mixtes se fera par le déploiement de son offre « Ville en Vue » dédiée à la réhabilitation des entrées de ville, grâce à sa capacité à fédérer toutes les parties prenantes et à son savoir-faire spécifique en matière d'aménagement du territoire. Le potentiel de reconversion estimé représente environ 3 500 logements, tout en reconstituant plus de 50 000 m² de surfaces de commerces et en poursuivant un objectif ambitieux de renaturation⁽¹⁾.



Activité commerciale

Près de 133 000 m² de baux ont été signés ou renouvelés en 2024. Plusieurs grands groupes ont renouvelé leur confiance à Icade. Ainsi, Veolia, sur le Parc des Portes de Paris, a signé un bail de 5 653 m² dans un bâtiment dédié à la R&D, en complément des 45 000 m² déjà loués pour son siège social.

À Nanterre-Préfecture, Schneider Electric a signé une extension de surface de 7 500 m² supplémentaires, portant la surface totale du futur bail Schneider Electric à près de 24 000 m². Un BEFA de 24 000 m² de bureaux a été signé à Toulouse pour 9 ans fermes. Ces signatures illustrent la capacité d'Icade à initier des projets clés en main pour des utilisateurs de tout premier plan.

(1) La définition du terme renaturation est disponible dans le rapport biodiversité d'Icade de mars 2023 <https://www.icafe.fr/finance/publications/rapport-biodiversite-mars-2023.pdf>

Notre modèle D'AFFAIRES

NOS RESSOURCES

(au 31/12/2024)



Ressources financières

- ANR NTA par action : **60,1 €**
- **4,7 Md€** de dette financière brute
- **2,6 Md€** de liquidité (nette de la couverture des NEU CP) couvrant les échéances de dette jusqu'en 2029

Ressources économiques

- **116 M€** de réserves foncières
- Pipeline lancé de **86 095 m²**
- Backlog total de la Promotion : **1,7 Md€**
- Couverture dense du territoire grâce à nos **21 implantations régionales**

Ressources humaines et intellectuelles

- **1 022 collaborateurs** ⁽¹⁾
- **50 alternants** ⁽¹⁾
- **91/100** à l'index égalité femmes/hommes en 2024

Ressources environnementales

- **32 %** des constructions de logements et **69 %** des bureaux de la Foncière couverts par une certification environnementale
- **Offres immobilières durables** : Urbain des Bois, AfterWork, Ville en Vue
- Investissements environnementaux : enveloppe de **145 M€** sur 2024-2030

Ressources sociétales et partenariales

- Participation à des initiatives de place : ByCycle, Booster des ENR&R, Bat-ADAPT Acceleration Program, etc.
- Participation à des partenariats académiques : Institut de la transition foncière avec l'université Gustave Eiffel, chaire Ecorce avec l'École supérieure du bois
- Partenariats avec des fournisseurs (acteurs industriels) : Saint-Gobain, Schneider Electric, STO, FEHR, Zenmodular, Xella, Piveteau

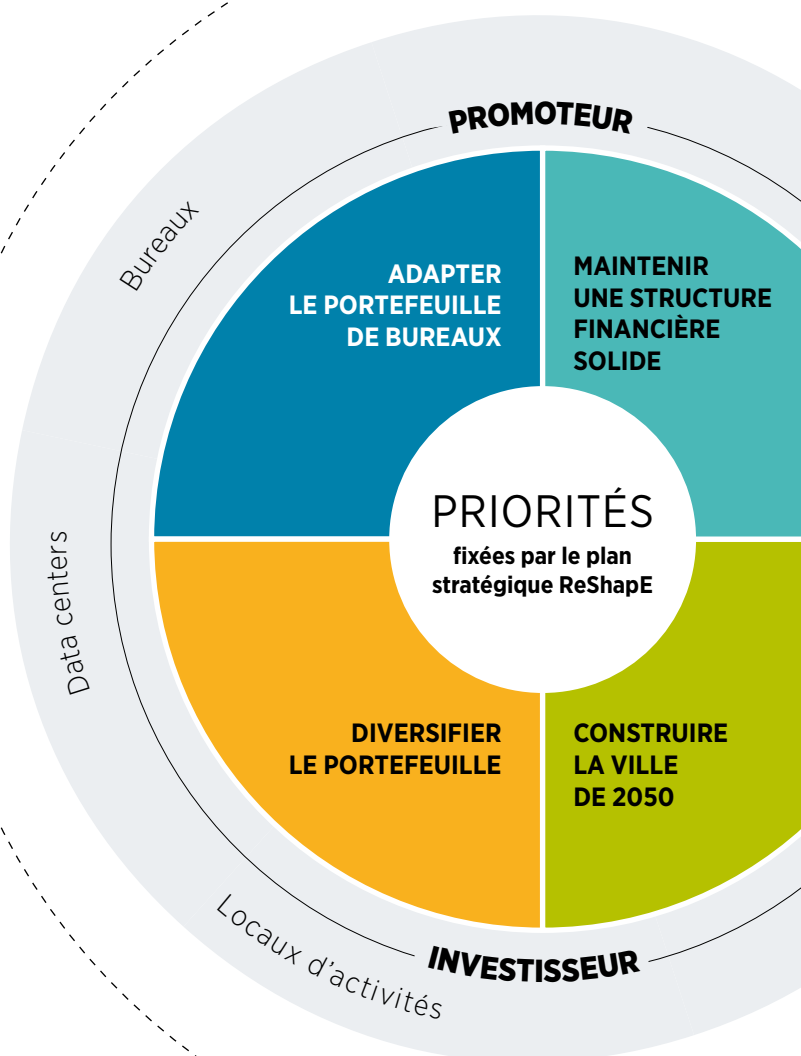
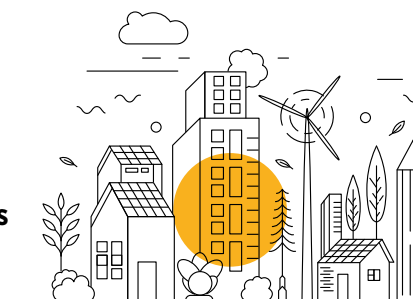
(1) Effectif inscrit au 31/12/2024.



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

Les grands enjeux

- Dérèglement climatique
- Préservation de la biodiversité
- Transformation des usages
- Logement pour tous
- Évolution des compétences



Bâtir la ville de



Nos atouts

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

2050

LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

(au 31/12/2024)



■ Valeur financière

- Valorisation du portefeuille : **6,4 Md€** (à 100 % et en GP CE)
- Cash-flow net courant Groupe : **301,8 M€**
- Dividende de **4,31 €** par action ⁽¹⁾ en 2024

■ Valeur économique

- Portefeuille de locataires solides et diversifiés avec plus de **83 %** des loyers IFRS annualisés provenant de locataires du secteur public et de moyennes et grandes entreprises
- En 2024, **133 000 m²** de baux renouvelés ou signés
- Chiffre d'affaires économique du pôle Promotion : **1,2 Md€**

■ Valeur humaine et intellectuelle

- **53 %** de postes pourvus en interne en moyenne entre 2023 et 2024
- **100 %** des salariés ont reçu une formation en 2024
- Objectif RSE pour **75 %** des salariés et **97 %** des managers
- En 2024, **23** start-ups accompagnées, **12** expérimentations mises en œuvre et financées, **12** déploiements opérationnels des innovations dans le business Icade

■ Valeur environnementale

- Réduction des émissions de CO₂ de **44 %** entre 2019 et 2024
- **43 %** des opérations de constructions renaturées en 2024
- **236 000 m²** d'écosystèmes fragiles restaurés et entretenus grâce à la contribution d'Icade depuis 2016

■ Valeur sociétale et partenariale

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

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

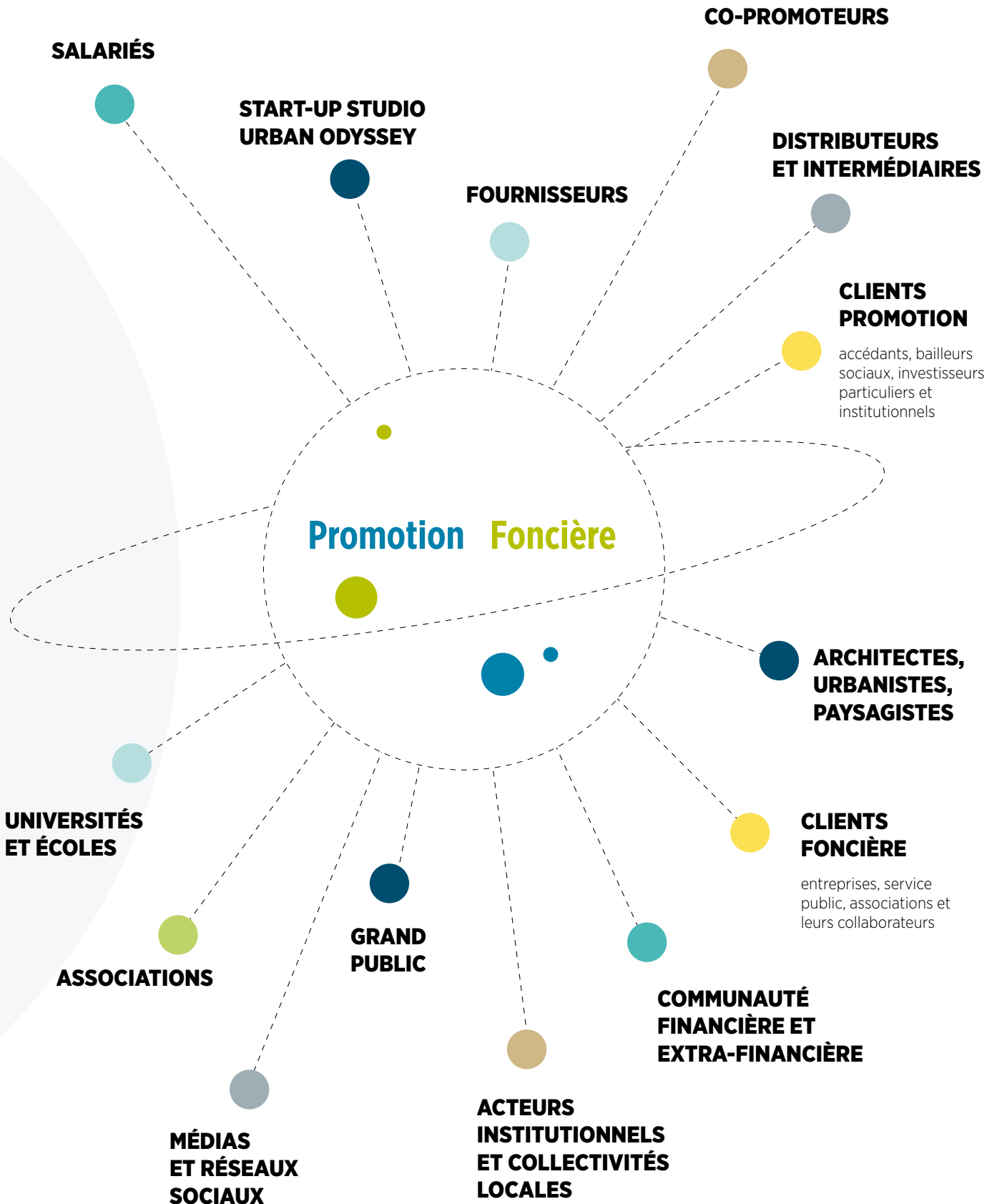
Notre chaîne **DE VALEUR**

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



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

Nos parties **PRENANTES**



ReShapE, année 1 du plan stratégique 2024-2028

Opérateur intégré, Foncière et Promoteur, Icade a pour ambition de se positionner en leader de la ville de 2050. Pour l'atteindre, le Groupe a lancé en 2024 son plan stratégique ReShapE, autour de quatre axes majeurs. Après un an de mise en œuvre, de premières avancées concrètes sont déjà visibles.



— Nicolas Joly —
directeur général d'Icade

RENFORCER NOTRE POSITION EN TANT QU'ACTEUR INTÉGRÉ POUR BÂTIR LA VILLE DE 2050

« Notre plan stratégique ReShapE doit nous permettre de renforcer notre position en tant qu'acteur intégré et de répondre à l'évolution des usages et des besoins de nos clients. Au cours de cette première année de déploiement, nous avons déjà largement engagé notre transformation, avec des réalisations concrètes pour chacun de nos piliers stratégiques. Il nous faut désormais accélérer notre transformation interne pour être au rendez-vous de notre ambition. »

1

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

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

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Deux actifs ont été vendus par la Foncière au pôle Promotion afin de les transformer en programme de logements :

- L'immeuble de bureaux Arcade au Plessis-Robinson (92) afin d'y créer un nouveau quartier, Le Carré Haussmann, composé de commerces et de 650 logements ;
- Une tour de bureaux de près de 8 900 m², au centre de Lyon (69), en vue de sa réhabilitation en 101 logements de standing d'ici fin 2026.

Au 31/12/2024, le portefeuille de bureaux est constitué à :

89%

de bureaux *well-positioned*, conformes aux nouveaux usages (contre 86 % au 31/12/2023)

11%

d'actifs à repositionner (contre 14 % au 31/12/2023)

2

Accélérer la diversification du portefeuille d'actifs en cohérence avec les besoins croissants de mixité

▀ Locaux d'activité ▀ Résidences étudiantes ▀ Data centers

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Des étapes décisives ont été franchies, en particulier sur les résidences étudiantes et les data centers :

- Signature d'un protocole de partenariat avec l'opérateur de résidences étudiantes Cardinal Campus qui opérera, en marque blanche pour le compte d'Icade, un portefeuille d'actifs à constituer. La signature de la convention de partenariat est prévue pour le premier semestre 2025. Pour se développer sur cette nouvelle classe d'actifs, Icade pourra notamment s'appuyer sur l'excellent maillage territorial du pôle Promotion, sur son expertise dans le développement de résidences ainsi que sur la reconversion de certains actifs de bureaux *to-be-repositioned* ;
- Lancement des travaux du data center loué par Equinix dans le Parc des Portes de Paris, obtention de la Proposition technique et financière pour le raccordement au réseau de distribution d'électricité et dépôt du permis de construire d'un data center *hyperscale* de 130 MW sur le Parc Paris Orly-Rungis.

Les locaux d'activité représentent

11 %

du portefeuille d'actifs

+ 4 000

lits de résidences étudiantes livrés par la promotion depuis 2015

7 data centers

dont 5 en exploitation, 1 en construction et 1 projet de data center *hyperscale* engagé

3

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

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

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

- Un engagement d'Icade dans la transformation des entrées de ville, à travers son offre « Ville en Vue », pour requalifier ces sites en quartiers mixtes et renaturés, via la signature d'un accord ferme avec Casino portant sur l'acquisition d'un portefeuille de 11 sites immobiliers, pour un potentiel de développement d'environ 3 500 logements et plus de 50 000 m² de surfaces de commerces, tout en visant un objectif ambitieux de renaturation.
- Réduction de l'intensité carbone de 20 % de la Promotion et de 43 % de la Foncière entre 2019 et 2024.

À horizon 2030 :

Réduire de

41 %

l'intensité carbone de la Promotion et de

60 %

celle de la Foncière par rapport à 2019

Renaturer

100 %

des nouvelles constructions

4

Maintenir une structure financière solide

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

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Réduction de la dette brute grâce aux produits de cession de la Santé, gestion proactive des échéances de dette et renforcement du profil de couverture.

Sur la période 2023-2028 :

4,2 Mds€ de

produits de cession d'actifs, **1,8 Md€**

d'investissements, **1,7 Md€** de

remboursements de dette.

En moyenne, sur l'horizon 2024-2028, indicateurs financiers cibles : **LTV droits inclus à 30-35 %**, dette nette/EBITDA < 9x, ICR > 4x

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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



Frédéric Thomas,
président du Conseil
d'administration



Alexandre Thorel,
représentant permanent de la
Caisse des Dépôts ; directeur
de participations au sein de
la Direction de la gestion des
participations stratégiques de
la Caisse des Dépôts



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



Nathalie Delbreuve,
administratrice indépendante



Bruno Derville,
administrateur indépendant



Audrey Girard,
directrice du pilotage des
participations stratégiques
au sein de la Direction de la
gestion des participations
stratégiques de la Caisse
des Dépôts



Laurence Giraudon,
directrice du département
finance et opérations au
sein de la Direction des
gestions d'actifs de la Caisse
des Dépôts



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



Olivier Lecomte,
administrateur indépendant



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



Olivier Mareuse,
directeur général adjoint,
directeur des gestions d'actifs
et du Fonds d'épargne de la
Caisse des Dépôts



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



Gonzague de Pirey,
administrateur indépendant



Sophie Quatrehomme,
directrice de la communication,
du mécénat et des partenariats
du groupe Caisse des Dépôts



Bernard Spitz,
président du pôle Europe
et International du Medef

● Comité d'audit et des risques

● Comité des nominations
et des rémunérations

● Comité stratégie et
investissements

● Comité innovation et RSE

53 %
de femmes

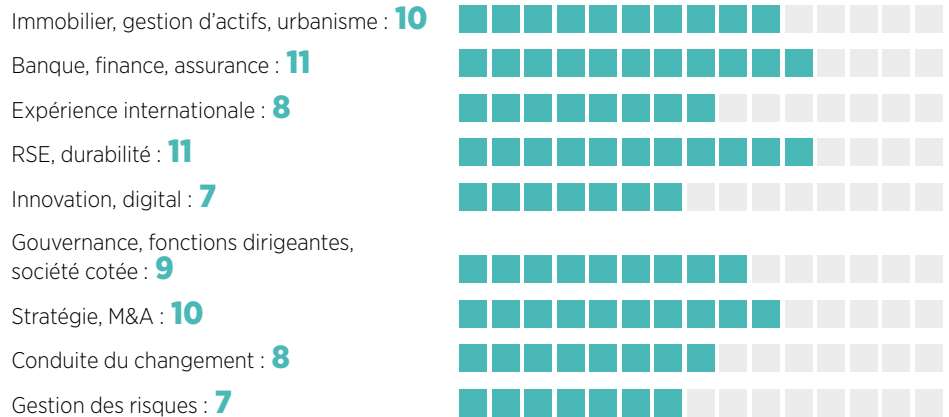
88 %
de taux
d'assiduité

1/3
d'administrateurs
indépendants

55,9 ans
Âge moyen

9
réunions
du Conseil
d'administration

Domaine de compétence des administrateurs



Les quatre comités du Conseil d'administration

Comité stratégique et investissements ●

6 membres, 7 réunions, 79 % d'assiduité

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

Comité d'audit et des risques ●

3 membres, 10 réunions, 93 % d'assiduité

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

Comité des nominations et des rémunérations ●

4 membres, 4 réunions, 95 % d'assiduité

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

Comité Innovation et RSE ●

3 membres, 5 réunions, 100 % d'assiduité

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

AU PLUS PRÈS DES ACTIVITÉS D'ICADE

« L'année 2024 a été notamment marquée par l'envie des administratrices et des administrateurs d'être au plus près des activités d'Icade, avec des discussions autour des nouvelles verticalités (résidences pour étudiants, data centers), des visites d'actifs et des rencontres avec les collaborateurs, partout en France. La CSRD a également constitué un point majeur des travaux du Conseil, avec la mise en place d'un comité mixte CIRSE/CAR et une demi-journée de formation dédiée avec des témoignages d'experts et de collaborateurs. »



— Jérôme Lucchini —
Secrétaire général

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le comité exécutif d'Icade se compose de dix membres qui incarnent les grandes fonctions de l'entreprise et portent ses orientations. Avec leurs équipes, les membres du Comité exécutif ont déployé en 2024 le plan stratégique ReShapE et concrétisé avec succès les premières étapes permettant à Icade de se positionner en tant qu'acteur de référence de la ville de 2050. Le Comex est entouré de quatre comités de management.



Nicolas Joly,
directeur général

« Notre collectif du comex, uni, renouvelé et féminisé, est engagé au service de la performance et de la transformation d'Icade. Nous sommes toutes et tous alignés sur une vision commune de ce que sera Icade demain. Nous avons un cap clair, ReShapE, et en 2025, il nous faudra poursuivre l'intégration de nos métiers et faire contribuer tous les icadiens et icadiennes à notre définition de la ville de 2050. »



Audrey Camus,
directrice générale
de la Foncière d'Icade

« 2024 a été une année complexe, mais qui a été marquée par de nombreux succès, à l'image de la livraison de Next, à Lyon, ou la signature du bail avec la SNCF pour l'immeuble Le Monet. L'année 2025 démarre avec de nouvelles réussites, telles que la relocation rapide du bâtiment Pulse. Ce sera aussi une année d'évolution pour la Foncière, tant dans son organisation que sur de nouvelles classes d'actifs, comme les résidences étudiantes et les data centers. »



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

« Dans le contexte de marché que nous connaissons aujourd'hui, l'importance de la gestion des risques est encore plus marquée qu'auparavant. Notre objectif : diffuser une culture du risque et de la conformité à l'ensemble des équipes, et maintenir la confiance en interne et en externe. C'est notamment le sens de l'exercice de crise que nous avons organisé avant les Jeux olympiques et paralympiques. »



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

« La transformation interne est le cinquième pilier de notre plan stratégique ReShapE. Elle est le fondement qui permettra la réussite de l'ensemble de nos objectifs et ambitions. Pour cela, nous devons adapter nos organisations aux nouveaux enjeux et développer les compétences de nos collaborateurs pour rester performants. »



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

« Face aux difficultés que rencontre la filiale, nous devons continuer à innover et renforcer nos engagements RSE, notamment climat et biodiversité, sans renoncement. Ces engagements font partie de notre identité. Ils sont de vrais marqueurs différenciants de l'entreprise, jusque dans notre plan stratégique ReShapE, qui montre l'importance de penser dès maintenant des villes résilientes, respectueuses de l'environnement et durables. »

Les quatre comités du Comex

Comité des risques, taux, trésorerie et financements

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

Fréquence de réunion : 4 fois par an

Comité d'engagement

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

Fréquence de réunion : 1 fois par semaine

« Notre collectif du comex, uni, renouvelé et féminisé, est engagé au service de la performance et de la transformation d'Icade. »

— Nicolas Joly — directeur général



Charles-Emmanuel Kühne,
directeur général d'Icade
Promotion

« Après une revue des opérations en 2024, nous repartons aujourd'hui d'une base assainie. Nous nous projetons vers 2025 et au-delà avec la volonté de renforcer notre position sur le résidentiel, de diversifier notre développement et de consolider nos expertises techniques pour soutenir notre ambition RSE. Nous voulons également accélérer fortement sur les entrées de ville et les enjeux de réhabilitation. »



Jérôme Lucchini,
secrétaire général

« L'année écoulée a permis de mettre en lumière l'agilité du secrétariat général, en tant que véritable partenaire des équipes opérationnelles sur une grande variété de sujets. À titre d'exemple, le travail mené autour des data centers a permis aux équipes juridique et assurance de négocier activement avec les différentes parties prenantes et de préserver les intérêts de l'entreprise. »



Véronique Mercier,
directrice de la
communication et des
affaires publiques

« 2024 a marqué le renouvellement de notre logo et de notre signature de marque, avec un objectif clair : positionner Icade comme le leader de la ville de 2050, avec une identité visuelle qui porte en elle notre vision de quartiers plus mixtes, plus innovants et plus durables. Nous voulons continuer à partager notre vision singulière et contribuer à la réflexion sur la ville de demain. »



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

« La transformation digitale fait partie intégrante de la mutation profonde engagée par Icade. Ainsi, 2024 a été marquée par l'élaboration d'un plan stratégique IT & Digital 2025-2028, en lien avec ReShapE, avec comme objectif principal de repositionner la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale en business partner des directions métiers. 2025 sera l'année de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation et de l'accélération du déploiement de l'IA. »



Christelle de Robillard,
directrice financière

« Les résultats 2024 ont démontré la résilience de l'ensemble des activités du Groupe. D'un point de vue financier, les produits de cession des activités de santé ont permis une réduction de la dette brute. Notre philosophie pour les prochaines années : poursuivre notre gestion prudente du passif, avec un redéploiement du capital équilibré entre les investissements et la réduction de la dette. »

Comité éthique et conformité

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

Fréquence de réunion : 2 fois par an

Comité des risques

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

Fréquence de réunion : 2 fois par an

Enjeux, risques ET OPPORTUNITÉS

La maîtrise des risques chez Icade repose sur une organisation, des procédures et des dispositifs permettant d'anticiper, d'évaluer et de mettre en œuvre les mesures nécessaires de prévention et de traitement des risques.



— Séverine Floquet-Schmit —

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

UN PROCESSUS ROBUSTE DE GESTION DES RISQUES

« Notre système de gestion des risques utilise des cartographies pour identifier, évaluer et prioriser nos risques, des dispositifs de maîtrise pour les encadrer et des contrôles pour vérifier leur effectivité. Notre objectif est de faire de ces cartographies un outil de pilotage au service de l'action et de la prise de conscience.

Une revue périodique de nos risques et un dialogue constant avec les équipes opérationnelles nous permettent de capter les signaux faibles et les risques émergents. Cette gestion des risques, ancrée dans la pratique quotidienne de chaque

entité, permet aux responsables de réagir rapidement à tout changement. La collaboration étroite entre les pôles d'activités responsables des opérations et la direction des risques est essentielle. Elle assure que le dispositif déployé est adapté aux réalités de chaque métier et au nouveau contexte de marché d'Icade, dans un souci d'amélioration continue et d'anticipation permanente.

Prévenir, maîtriser les risques et saisir de nouvelles opportunités font partie intégrante de la vie de l'entreprise Icade et contribuent à la performance à long terme du Groupe. »

Retour sur l'exercice de crise réalisé à l'occasion des Jeux olympiques et paralympiques

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024 ont été une opportunité pour renforcer nos dispositifs et développer la culture de la gestion de crise.

En prévision des JOP, le groupe Icade a réalisé un exercice de gestion de crise impliquant environ quarante participants, représentant sept directions et l'ensemble du comité exécutif. Le scénario de l'exercice comprenait une crise physique avec des revendications anti-JO et des manifestations violentes sur nos parcs, ainsi qu'une crise cyber avec des attaques de nos systèmes d'information.

L'objectif de cet exercice à grande échelle, au plus près de la réalité, était d'éprouver le plan de gestion de crise, de tester la coordination et la communication entre les nombreux acteurs impliqués et de valider le niveau de maturité des directions impliquées. En introduisant des détails déstabilisants tels que la circulation de fausses informations et des articles de presse, chaque acteur a été mis à l'épreuve.

Cet exercice a fait l'objet d'un retour d'expérience à chaud et à froid, permettant de repérer les faiblesses et de gagner en réactivité dans les prises de décision grâce à une clarté dans les rôles et responsabilités de chacun, et à un alignement dans la communication de toutes les parties prenantes.

Des recommandations ont été formulées pour améliorer la gestion de crise, incluant la clarification des processus, l'ajustement des cellules et la mise en place de canaux de communication dédiés. Un programme de formation pré-JOP et post-JOP a également été recommandé pour les membres des cellules de crise. ■



TENDANCES, RISQUES ET OPPORTUNITÉS À L'HORIZON 2050

LES GRANDES TENDANCES URBAINES À L'HORIZON 2050

LES RISQUES SPÉCIFIQUES POUR ICADÉ

LES OPPORTUNITÉS POUR ICADÉ

Réglementations environnementales accrues

Ces exigences peuvent augmenter les coûts de construction et complexifier les projets. Les exigences croissantes en matière de durabilité et de résilience, combinées à une concurrence accrue, peuvent exercer une pression sur les marges. Icade doit trouver un équilibre entre investissements nécessaires et rentabilité économique.

Climat : adaptation et atténuation

Les événements climatiques extrêmes peuvent endommager les actifs immobiliers et entraîner des coûts de réparation importants, ainsi qu'une dévaluation des biens. La difficulté de réduire les émissions de gaz à effet de serre en ligne avec une trajectoire 1,5° C fait peser un risque d'image sur Icade ainsi qu'un risque d'obsolescence des actifs.

Évolution des usages et de la demande

Les changements dans les modes de travail modifient la demande en espaces de bureaux. Icade doit anticiper ces évolutions pour éviter la vacance de ses immeubles et adapter son offre aux nouveaux besoins des entreprises. Les changements démographiques génèrent également des évolutions majeures sur la demande et la typologie des logements.

Transition
foncière

Transition
écologique

Transition
des usages

Adaptation et reconversion des actifs existants

La transformation de bureaux obsolètes en logements ou en espaces mixtes répond à la fois aux enjeux de sobriété foncière et à la demande croissante de logements en milieu urbain. Cette approche permet de valoriser des actifs existants tout en contribuant à la densification urbaine.

Intégration de solutions innovantes et durables pour construire la ville de 2050

La transition écologique impose de recourir à de nouveaux matériaux et de nouvelles façons de construire pour répondre aux exigences de la ville de 2050. Icade, notamment à travers son start-up studio, Urban Odyssey, innove et participe à structurer des filières autour de matériaux tels que le bois ou la terre crue.

Développement de nouveaux concepts d'habitat et de travail

Les évolutions des modes de vie et de travail ouvrent la voie à la création de produits immobiliers adaptés aux nouveaux besoins, tout en optimisant l'utilisation de l'espace urbain. Des produits plus durables et plus flexibles dans leurs usages.

Participation à des projets de grande envergure de transformation urbaine

Alors que 80 % de la ville de 2050 existe déjà, il est nécessaire d'engager des projets de transformation urbaine. Icade est largement impliquée dans nombre de ces projets, à l'image des projets de requalification des entrées de ville portés via son offre « Ville en Vue ».

Les collaborateurs et les systèmes d'information, au cœur de la TRANSFORMATION

Pour répondre à l'évolution des marchés et aux nouveaux défis, Icade se transforme et s'adapte en interne. Le point avec Sandrine Hérés, directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail.



— Sandrine Hérés —

Directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail

« Pour rester performantes, nos organisations s'adaptent aux réalités du marché et aux enjeux de notre plan stratégique. »

QUELLES ONT ÉTÉ LES ACTIONS RH STRUCTURANTES EN 2024 ?

Sandrine Hérés : 2024 a été une année intense avec le lancement de quatre démarches majeures : la transformation des méthodes de travail incarnée depuis début 2025 par notre nouveau siège social à La Défense, la transformation managériale, la création de l'observatoire des métiers et des compétences et l'adaptation de nos organisations. Au service de notre plan stratégique ReShapE, ces démarches sont menées en étroite concertation avec les instances représentatives du personnel. C'est également le cas des avancées sociales que nous avons mises en œuvre au cours des derniers mois, telles que le dispositif de complément de retraite et le forfait mobilité durable.

EN QUOI LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE EST-ELLE ESSENTIELLE ?

S.H. : Bien qu'elle s'adresse directement aux 250 managers, elle bénéficie à l'ensemble du personnel d'Icade. Une réflexion engageant le Comex, les « Leaders 2050 » et un groupe de managers a permis de définir un référentiel pour préciser le rôle et les responsabilités attendus d'un manager. Chaque manager s'est ensuite positionné sur ce référentiel de 20 compétences comme la culture du *feed-back* ou l'orientation résultats. Un débriefing individuel est ensuite organisé pour dégager les forces et les axes personnels de progrès. L'objectif est que chacun devienne acteur de son développement. Anonymisées, ces données servent également à proposer des dispositifs d'accompagnement au plus près des besoins de nos managers.

QUELLE EST LA VOCATION DU NOUVEL OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES ?

S.H. : Cet outil nous permet d'anticiper l'évolution de nos métiers et de développer les compétences émergentes dès aujourd'hui. Nourri par les enseignements du marché

et les attendus du plan stratégique, il a vocation à nous donner un temps d'avance. À titre d'exemple, il nous questionne sur l'adaptation de notre filière développement sur des sujets comme le *sourcing* de fonciers et la transformation des actifs, ou encore sur l'émergence de nouveaux métiers comme la direction d'investissements dans les résidences étudiantes, un axe de développement de notre plan stratégique ReShapE.

POURQUOI L'ORGANISATION ÉVOLUE-T-ELLE AU SEIN D'ICADE ?

S.H. : Pour rester performantes, nos organisations s'adaptent aux réalités du marché et aux enjeux de ReShapE. Nous avons, par exemple, créé une direction des achats au niveau du Groupe, intégré les équipes du Portfolio à la Foncière, positionné la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale au sein du comex, ou encore créé une direction de la gestion des participations stratégiques. Nous accompagnons aussi la transformation d'Icade Promotion avec l'adaptation de son comité de direction aux enjeux des territoires et la décentralisation des équipes commerciales pour se rapprocher des marchés et mieux comprendre leurs singularités.

ICADE A DÉMÉNAGÉ SON SIÈGE SOCIAL. QU'EN ATTENDEZ-VOUS ?

S.H. : En janvier 2025, plus de 500 collaborateurs ont investi HyFive, propriété d'Icade, au cœur de La Défense. Rénové et réaménagé, il est parfaitement dimensionné à nos besoins avec la juste surface pour créer de la proximité et impulser une nouvelle dynamique de collaboration entre les équipes. Lumineux, il offre des vues remarquables sur Paris, le bois de Boulogne et les alentours. Proposant de nombreux services, tels qu'une salle de sport, une conciergerie et de nombreux espaces partagés, tout est fait pour s'y sentir bien. ■

Icade s'engage dans un grand plan de transformation IT et digital, qui doit contribuer pleinement à la performance de l'entreprise. Alexis de Nervaux, directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale, en présente les principaux axes.



— Alexis de Nervaux —

Directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale

« La transformation digitale est l'un de nos leviers stratégiques de compétitivité pour atteindre les objectifs du Groupe. »

POURQUOI LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE LA TRANSFORMATION DIGITALE (DSID) ENGAGE-T-ELLE SA TRANSFORMATION ?

Alexis de Nervaux : À travers son plan stratégique ReShapE, Icade est engagée dans une profonde transformation pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de ses clients. Cette transformation passe aussi par une réflexion sur nos processus, sur nos outils et plus généralement sur l'exploitation du potentiel offert par les technologies d'aujourd'hui et de demain. En collaboration avec les différentes directions métiers, nous avons donc réalisé un diagnostic à 360° de notre maturité SI et digitale, qui a fait émerger des forces et des opportunités d'amélioration. Que dit ce diagnostic ? Il pointe notamment notre capacité d'innovation, des canaux de communication bien établis avec les directions métiers ainsi que la qualité et la réactivité de notre service d'assistance IT. Il souligne également des opportunités d'amélioration auxquelles répond ce plan de transformation.

EN QUOI CONSISTE CETTE TRANSFORMATION ?

A.d.N. : Il s'agit, entre autres, d'un repositionnement de la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale en « *business partner* » des directions métiers, de façon à co-construire avec elles cette transformation digitale. Ainsi la DSID devient un partenaire stratégique des métiers en contribuant à leur performance, et *in fine*, à la satisfaction des utilisateurs internes et externes. Afin de mieux soutenir cette transformation du Groupe, la DSID, hier rattachée à la direction financière, dépend désormais directement de la direction générale d'Icade, avec une présence au comité exécutif depuis 2024.

CONCRÈTEMENT, QUE SIGNIFIE ÊTRE UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE DES MÉTIERS ?

A.d.N. : Notre objectif est de remonter dans la chaîne de valeur et de nous positionner en

amont de chaque nouveau projet. Concrètement, nous identifierons et proposerons les solutions digitales optimales créatrices de valeur, en prenant aussi bien en compte les aspects liés à la technologie et à la sécurité que les considérations financières. Nous serons directement impliqués dans le choix des solutions et dans la gestion des projets métiers de bout en bout. Une transformation digitale ne se résume pas au déploiement de nouveaux outils, elle affecte aussi profondément les processus internes, et nécessite par conséquent de conduire et d'accompagner les changements qui en découlent.

EN QUOI CETTE TRANSFORMATION DIGITALE EST-ELLE ALIGNÉE AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE ?

A.d.N. : La transformation digitale est un levier stratégique de compétitivité pour atteindre les objectifs du Groupe, en contribuant directement à sa performance. En lien avec les grands axes de ReShapE, nous avons défini cinq piliers : garantir l'excellence de l'expérience client, développer une relation de proximité avec les métiers, renforcer les compétences et les expertises, favoriser l'innovation et maximiser la valeur au meilleur coût.

SUR QUELLES PRIORITÉS ALLEZ-VOUS TRAVAILLER ?

A.d.N. : Nous fonctionnerons sur deux échelles de temps, avec une trajectoire qui combine des projets court terme (« *quick wins* ») et des projets à plus long terme. Nous souhaitons par exemple identifier dès aujourd'hui des cas d'usage concrets de l'IA dans nos métiers. Nous travaillons en parallèle à la fiabilisation de la data, la fluidité du parcours des clients, la sécurisation du pilotage financier ou encore l'interopérabilité des systèmes d'information. Enfin, nous allons renforcer nos équipes pour bénéficier de nouvelles compétences. L'objectif : nous permettre d'avoir une gouvernance, des solutions et des expertises adaptées à la transformation du Groupe, au service de sa performance. ■



Bâtir ensemble
la ville
de 2050
p.28

Ville +
 durable
p.32

Ville +
 mixte
p.44

Ville +
 innovante
p.54

01

RELEVER LES DÉFIS DE LA VILLE DE 2050



Foncière et Promotion

BÂTIR ENSEMBLE LA VILLE DE 2050

Nommée directrice générale de la Foncière d'Icade en septembre 2024, Audrey Camus partage les faits marquants de l'année passée et dresse les perspectives pour 2025.



— Audrey Camus —

Directrice générale
de la Foncière d'Icade

« Nous avons pour atout d'être engagés avec des locataires de qualité sur des baux longs. Nous nouons avec eux de réelles relations de confiance et de partenariat. »

VOUS AVEZ REJOINT ICADÉ EN 2024 À LA DIRECTION DE LA FONCIÈRE : QUELS ATOUS LUI VOYEZ-VOUS ?

Audrey Camus : Le portefeuille de la Foncière d'Icade se compose d'actifs résilients et diversifiés avec 86 % de bureaux « bien positionnés ». Elle a également pour atout d'être engagée avec des locataires de qualité, sur des baux longs, à l'image de Technip Energies et EDF (Origine), Schneider Electric (Edenn), KPMG (Tour Echho) ou encore Veolia (Parc des Portes de Paris). Nous nouons avec eux de réelles relations de confiance et de partenariat. Enfin, Icade peut aussi s'appuyer sur le soutien d'un actionnaire de référence de poids et de long terme avec la Caisse des Dépôts. Ce soutien est particulièrement précieux alors que le marché est compliqué et qu'Icade se transforme.

QUELLE EST VOTRE LECTURE DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ?

A.C. : Notre marché est traversé par des tendances profondes, telles que l'essor du télétravail, l'augmentation des coûts d'exploitation des immeubles et des taux d'intérêt plus élevés, qui pèsent sur les investissements. Ces tendances de fond questionnent les modèles économiques et la nature des offres avec des preneurs devenus très sélectifs sur la localisation des immeubles et la qualité des services. En Île-de-France, le marché est polarisé avec des biens *prime*, qui se louent très bien et connaissent un taux de vacance très faible, et des biens obsolètes ou moins bien situés, qui ont vocation à être repositionnés. Pour autant, je suis convaincue que la demande d'immobilier tertiaire continuera d'exister à l'avenir, à condition de proposer des actifs en ligne avec les besoins et les attentes de nos clients.

QUELS SONT LES FAITS MARQUANTS DE LA FONCIÈRE CES DERNIERS MOIS ?

A.C. : Parmi les faits marquants de ce début d'année 2025, impossible de ne pas commencer par la location pour douze ans de la totalité de notre immeuble Pulse au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, dans le cadre d'un bail engagé climat. Situé sur le Parc des Portes de Paris, cet immeuble emblématique, qui a accueilli les équipes du COJOP, est une référence en matière de performance environnementale et de services. Au cours des derniers mois, nous avons également démontré notre capacité à fidéliser nos locataires, à travers la signature avec Veolia d'un bail complémentaire de 5 000 m² (en plus des 45 000 m² loués sur ce même parc pour leur siège social) et

avec la SNCF d'un nouveau bail sur le Monet. Côté développement, nous avons livré plusieurs immeubles en 2024 : « Next », à Lyon, qui est loué au groupe d'assurances April, « M Factory », à Marseille, occupé par le groupe Bourbon, et « Cologne », à Rungis, loué à Phibor Entreprises. À Toulouse, nous avons signé un bail en l'état futur d'achèvement de 24 000 m². Enfin, nous avons poursuivi notre programme de rotation d'actifs en 2024, avec les ventes de « Milky Way » et « Viaterria » à Lyon, « Quai de Rive Neuve » et « Le Castel » à Marseille et « Dulud » à Neuilly-sur-Seine. Ces cessions sont essentielles dans notre modèle, pour pouvoir investir de nouveau et continuer à créer de la valeur.

QUELLES SONT LES PREMIÈRES CONCRÉTISATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE ?

A.C. : Dans le cadre de la transformation des bureaux « à repositionner », nous avons obtenu un permis pour reconverter des bureaux en hôtel sur notre Parc Paris Orly-Rungis. Nous accélérons par ailleurs la diversification de notre patrimoine. À Gennevilliers (92), nous travaillons ainsi sur un dépôt de permis pour transformer partiellement un actif tertiaire en résidence étudiante. Nous construisons également sur le Parc des Portes de Paris un data center de 10 mégawatts, qui sera loué à Equinox. Enfin, nous étudions un autre projet de data center, de 130 mégawatts, sur le Parc Paris Orly-Rungis.

QUELLES SYNERGIES PEUT-ON DÉVELOPPER ENTRE LES ÉQUIPES DE LA FONCIÈRE ET CELLES DE LA PROMOTION ?

A.C. : En tant qu'opérateur intégré, nous avons tout intérêt à ce que les équipes de la Foncière et de la Promotion travaillent encore davantage ensemble. Nous avons beaucoup de choses à nous apporter mutuellement : la Promotion peut nous permettre de sourcer de nouveaux fonciers et projets d'investissements et apporte sa relation de proximité avec les collectivités locales ; la Foncière peut aider à réaliser des projets grâce à ses fonds propres et apporte une vision de long terme intégrant les enjeux d'exploitation des immeubles. Ces synergies ne sont pas une option. Face à ce contexte de marché, il y a aujourd'hui une exigence nouvelle et la nécessité de travailler de façon transverse en alignant nos équipes et nos organisations. Nous le faisons déjà sur de nombreux projets, comme à Rungis, où nous transformons ensemble quatre immeubles monovalents en un quartier mixte végétalisé. ■

Dans un environnement difficile pour l'ensemble de la filière, Icade Promotion a su s'adapter et trouver de nouvelles solutions. Décryptage avec Charles-Emmanuel Kühne, directeur général d'Icade Promotion.

DANS QUEL CONTEXTE DE MARCHÉ A ÉVOLUÉ LE PÔLE PROMOTION EN 2024 ?

Charles-Emmanuel Kühne : 2024 s'inscrit dans la continuité de 2023 avec des niveaux de dépôts de permis de construire et de mise en construction au plus bas depuis dix ans. Le volume des réservations de logements pour les particuliers a continué de baisser. Il est en revanche en très légère hausse pour les ventes en bloc, mais ces acteurs institutionnels se voient désormais contraints de renforcer leurs fonds propres. Nous avons également connu en 2024 une forte incertitude politique, avec notamment, en ce qui nous concerne, le report du projet de loi relatif au logement abordable. La bonne nouvelle est la baisse sensible des taux d'intérêt, qui redonne du pouvoir d'achat aux acquéreurs.

QUEL BILAN TIREZ-VOUS POUR ICADE PROMOTION ?

C.E.K. : Nous avons su nous adapter et réagir. Le pôle Promotion a pris des décisions financières structurantes en réduisant ses coûts de fonctionnement et en réalisant une revue exhaustive de son portefeuille de projets pour ne conserver que les plus adaptés aux réalités du marché. Nous avons également ajusté nos prix et nos projets pour acquérir plus de nouveaux clients. Si notre rentabilité a diminué, nos objectifs de chiffre d'affaires et de réservations de logements ont été atteints. Au final, nous surperformons le marché du logement. Nous avons su être opportunistes en rachetant des projets à des promoteurs et en nouant des partenariats pour mener des opérations de co-promotion. C'est le cas avec IDEAL Groupe avec lequel nous projetons une vingtaine d'opérations.

QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX SUCCÈS EN 2024 ?

C.E.K. : Sur le marché du logement, nous avons posé la première pierre des opérations « Vallée Pétra » à Créteil (94), un programme mixte associant des logements et une résidence pour étudiants, et « Métamorphose » à Épinay-sur-Seine (93). Nous avons inauguré le Parc des Closbilles à Cergy (95), un éco-quartier de 900 logements. Sur le marché tertiaire, nous avons conclu plusieurs ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) à l'image de Viaterria, un immeuble de bureaux de 4 458 m² vendu au Groupe Filhet-Allard et de Vertuo, un bâtiment de 1 623 m² de bureaux, vendu à la Société Foncière Agence France locale (AFL). Nous avons également réalisé deux livraisons emblématiques à Romainville (première tranche du projet Envergure pour 33 000 m²) et à Nanterre (Campus WE, développant plus de 30 000 m² de bureaux). Enfin, sur le volet aménagement

du territoire, nous avons signé en toute fin d'année un accord avec Casino Immobilier pour l'acquisition de 11 sites dans la perspective de les transformer en quartiers plus mixtes et plus durables.

QUELLES FORMES PREND LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE POUR L'ACTIVITÉ PROMOTION ?

C.E.K. : Avec ReShapE, notre modèle est en pleine transformation, dans une filière elle-même en mutation. Pour Icade Promotion, il se décline en trois axes stratégiques : le renforcement de notre positionnement sur le marché résidentiel, la diversification de notre développement et le renforcement de nos expertises techniques pour soutenir notre ambition RSE. De ces priorités stratégiques découlent un certain nombre d'actions en faveur de l'accès à la propriété, le développement du logement intermédiaire, la création d'une direction de l'aménagement pour agir à l'échelle du quartier ou encore la mise en place d'un pôle d'expertise en matière de réhabilitation. Je peux citer par exemple le lancement à Briançon des travaux d'un hôtel 4 étoiles et d'une résidence de logements, sur une ancienne caserne militaire.

QUELLES SYNERGIES VONT SE METTRE EN PLACE ENTRE LES PÔLES PROMOTION ET FONCIÈRE ?

C.E.K. : Ces synergies existent déjà, à l'image du lancement du programme « 6^{ème} Art Lafayette » à Lyon. Pour cette opération, Icade Promotion a acquis auprès de la foncière d'Icade une tour de bureaux de près de 8 900 m², en vue de sa réhabilitation en 101 logements d'ici 2026. Par ailleurs, en co-promotion avec la SEMPRO, aménageur de la ville du Plessis-Robinson, Icade Promotion s'est portée acquéreur de l'immeuble de bureaux Arcade, qui appartenait également à la foncière, en vue de créer un nouveau quartier emblématique, Le Carré Haussmann. Ce quartier, composé de commerces et de 650 logements, vise les meilleures certifications en matière environnementale, grâce notamment à 4 735 m² de surfaces désimperméabilisées et végétalisées et à la réalisation d'un grand bassin participant à la constitution d'un îlot de fraîcheur sur le site.

Nous avons démontré notre capacité à travailler de façon plus intégrée, en développant ensemble des offres, à l'image de notre collaboration sur les résidences étudiantes et les data centers. La Foncière nous apporte sa vision de propriétaire et d'exploitant de long terme ; la Promotion apporte sa capacité de *sourcing*, de développement et de programmation, ainsi que son relationnel avec les collectivités locales. Ces deux expertises nous mettent en bonne position pour bâtir ensemble la ville de 2050. ■



— Charles-Emmanuel Kühne —
Directeur général d'Icade Promotion

« Nous avons su nous adapter et réagir, en étant opportunistes et en nouant des partenariats structurants. »

VILLE + DURA



École EFREI, Villejuif (94)

Le futur établissement d'enseignement supérieur de l'école EFREI est un projet qui s'inscrit pleinement dans le plan stratégique d'Icade pour bâtir la ville de 2050. Construit sur une ancienne friche, ce nouvel édifice de plus de 4 700 m² accueillera jusqu'à mille étudiants. Le futur ensemble sera labellisé E+C- niveau E3C1 et certifié HQE Bâtiment Durable Niveau Excellent 9 étoiles. Des panneaux solaires, positionnés sur le toit et en ombrières sur façade, alimenteront l'établissement pour 22 % de sa consommation annuelle en électricité.



Garrigae Caserne, Briançon (05)

Icade réhabilite une ancienne caserne militaire en un hôtel 4 étoiles comprenant quatre-vingt-trois chambres, des espaces de vie communs, un spa, un restaurant et des salles de séminaire. Le futur lieu sera labellisé « bâtiment durable méditerranéen-niveau argent » grâce à l'emploi de matériaux biosourcés dans la phase de restructuration. Le confort d'été sera assuré par la mise en place de brise-soleil orientables.

BLE



Pulse, Saint-Denis (93)

À Saint-Denis, Pulse est un immeuble de bureaux de 28 860 m² aux espaces baignés de lumière naturelle. Avec sa structure mixte bois-béton, ses matériaux biosourcés et des éléments largement issus du réemploi, Pulse est une référence en matière de performance environnementale, tant durant sa conception que son exploitation. L'immeuble a accueilli les équipes de Paris 2024 durant la préparation et le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques. Pulse accueillera à partir de 2026 les équipes du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.

L'écrin blanc, Les Angles (66)

Icade réhabilite un ancien site de colonie de vacances de 3 260 m². Le bâtiment sera transformé en quarante-neuf logements dont six saisonniers vendus à la commune des Angles. Le terrain, situé à proximité immédiate du domaine skiable des Angles, offre une vue imprenable sur les montagnes avoisinantes. La réhabilitation permet une baisse de l'impact carbone de plus de 30 % par rapport à une construction neuve ainsi qu'une nette amélioration de la performance énergétique. Une partie du site sera désartificialisée, en transformant une partie de l'enrobé existant en espaces verts.

Adapter les villes et les bâtiments

AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Face au changement climatique, Icade adapte ses projets et ses actifs pour préserver le confort des utilisateurs et des habitants, été comme hiver. Un enjeu qui s'inscrit dans la continuité de sa stratégie bas carbone.

Se préparer à une trajectoire élevée de réchauffement

Les prévisions de Météo France tablent sur une augmentation de 2° C des températures en 2030 et de 2,7° C en 2050 par rapport à l'ère industrielle. Cette hausse pourrait même atteindre 4° C en 2100. Les vagues de chaleur augmenteront en fréquence et les épisodes de sécheresse seront multipliés par trois en 2050 par rapport aux années 1960. Paris connaîtra alors l'actuel climat de Séville. Pour anticiper cette situation, les acteurs se préparent. Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique, a présenté fin 2024 le troisième Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC-3) en France. Son objectif est de préparer le pays à vivre dans un climat avec une augmentation de température de 4° C d'ici à la fin du siècle. Plusieurs mesures concernent l'immobilier, par exemple en protégeant la population des désordres sur les bâtiments liés au retrait-gonflement des argiles ou aux inondations, en adaptant les logements et locaux au risque de forte chaleur et en renaturant les villes pour améliorer leur résilience face au changement climatique. Autant de sujets sur lesquels Icade agit dès aujourd'hui.

Construire et adapter les bâtiments à un scénario à + 4° C

Icade s'est dotée d'outils d'analyse des risques physiques et financiers (Bat-ADAPT et Climat VaR) liés au changement climatique, afin de mieux intégrer les enjeux d'adaptation dans sa stratégie et sa Foncière s'est engagée à adapter 100 % de ses actifs les plus exposés aux risques climatiques d'ici à 2030. Pour offrir le meilleur confort thermique aux habitants, Icade recourt largement à l'architecture bioclimatique à l'image des immeubles Origine et Edenn à Nanterre (92) et du quartier des Quinconces (Village



Edenn, Nanterre (92)

des Athlètes) à Saint-Ouen-sur-Seine (93). Ce dernier est un démonstrateur d'innovations en matière de matériaux bas carbone, de gestion des eaux usées et de bioclimatisme. La différence de hauteur de ses bâtiments, la double orientation des logements, les dimensions des vitrages ou encore la pose de persiennes et de brise-soleil ont été étudiées pour faire circuler l'air et se protéger du soleil. Une « forêt fraîche » de 3 000 m² a été plantée pour lutter contre les îlots de chaleur. Peu gourmande en eau, elle est composée d'essences – franciliennes et du sud de la France – sélectionnées pour résister à une sécheresse moyenne.

Accompagner les locataires

Construire la ville de demain, c'est d'abord agir sur l'existant. Icade met à

jour annuellement sa cartographie des risques et adapte ses actifs pour améliorer leur performance énergétique et leur résilience. Un plan d'investissement de 145 millions d'euros est affecté sur la période 2024-2030 pour les décarboner et les adapter au changement climatique. Le Groupe travaille en partenariat avec les locataires, partage régulièrement des informations avec eux et déploie dans chaque immeuble des plans d'amélioration de la performance environnementale. En lien étroit avec son locataire Phibor Entreprises, Icade a ainsi entièrement restructuré l'immeuble Cologne, situé sur le parc Icade Paris-Orly-Rungis, pour en faire un bâtiment adapté à un scénario à + 4° C. Illustration du savoir-faire d'Icade en matière d'adaptation de son patrimoine, Cologne a fait peau neuve pour diviser par deux le risque climatique de chaleur extrême.

L'effort a notamment porté sur les façades, la toiture, et un dispositif innovant de chauffage et de climatisation (voir ci-dessous).

Depuis 2022, Icade propose également à ses locataires d'immeubles tertiaires le Bail Engagé Climat, pour renforcer les coopérations sur le climat entre bailleur et locataire. Vertueux sur le plan environnemental, ce dispositif réduit le montant des charges. Ainsi Châteauform' EVENT a signé fin 2024 un de ces baux pour trois bâtiments situés dans le Parc des Portes de Paris. ■

Un plan d'investissement de
145 M€
sur la période 2024-2030
pour décarboner et
adapter les actifs d'Icade



Origine, Trévoux (69). Un ensemble de 84 logements et une chambre d'hôtes pensé pour répondre à un climat plus chaud grâce notamment à l'utilisation du bois, qui participe au rafraîchissement des appartements en été et conserve la chaleur l'hiver.

TÉMOIGNAGE DE JEAN RIBEIRO, président de Phibor Entreprises

« En tant que locataire depuis plus de vingt-cinq ans sur le Parc Icade Paris-Orly-Rungis, nous avons toujours apprécié la qualité du partenariat avec Icade. Ce lien de confiance a été un moteur essentiel pour accompagner la croissance de notre entreprise et répondre aux besoins d'un environnement de travail adapté à nos ambitions.

Ce projet de l'immeuble Cologne marque une étape structurante pour l'avenir de l'entreprise et nos attentes étaient claires :

- Offrir un confort optimal à nos équipes avec un environnement lumineux et moderne ;
- Aligner nos infrastructures avec nos engagements environnementaux et notre démarche RSE ;

- Apporter notre contribution avec l'innovation « Primatice », développée par Vinci Énergies, un système de plafond rayonnant sans eau, qui utilise l'air comme vecteur d'énergies pour le chauffage et la climatisation. Cette solution est particulièrement adaptée à la rénovation et contribue à la décarbonation du bâtiment ;
- Déployer notre expertise en gestion technique des bâtiments pour l'optimisation et l'amélioration des consommations d'énergies ;
- Installer des panneaux photovoltaïques en toiture. »



« Ce modèle de collaboration exemplaire témoigne de notre engagement commun à améliorer l'impact environnemental du bâtiment. Nous remercions les équipes d'Icade pour leur ouverture à cette démarche collaborative, inspirante pour d'autres acteurs qui pourront adopter des pratiques similaires. »

— Jean Ribeiro —

Président de Phibor Entreprises



Cologne, Parc Paris Orly-Rungis, Rungis (94)

Des engagements clairs et des avancées concrètes **EN MATIÈRE DE RSE**

Icade s'engage depuis plus de vingt ans dans la lutte contre le dérèglement climatique et la protection de la biodiversité, avec des actions concrètes reconnues par des acteurs indépendants.

LES ENGAGEMENTS RSE D'ICADE

- Une trajectoire carbone compatible 1,5° C ⁽¹⁾
- Objectif de réduction de - 60 % de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 pour la Foncière et - 41 % pour la Promotion
- 100 % des nouvelles constructions renaturées d'ici 2030
- 30 % minimum de logements inclusifs et abordables chaque année depuis 2023 ⁽²⁾

Au moins 25 %
de la rémunération variable
des membres du comex liée à
des objectifs RSE à partir de 2025

Au moins 20 %
de la rémunération variable
des managers et collaborateurs liée
à des objectifs RSE à partir de 2025

Icade, distinguée en 2024 pour la qualité de son engagement RSE



Avec une **note de 90/100**, en progression de 2 points par rapport à 2023, Icade confirme sa performance et son positionnement parmi les meilleurs acteurs du classement du GRESB. Le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) est l'organisation internationale de référence d'évaluation RSE du secteur immobilier.



En septembre 2024, Sustainalytics a mis à jour son évaluation de l'exposition aux risques ESG d'Icade. Elle confirme le niveau de risques ESG d'Icade à négligeable, classant le Groupe 14^e parmi 417 sociétés d'investissement immobilier cotées.

Icade, 1^{re} société en Europe à soumettre deux résolutions sur le climat et la biodiversité, largement approuvées à l'assemblée générale 2024

« Say on Climate »

portant sur les résultats du Groupe en matière de réduction de l'intensité carbone en 2023, approuvée à 99,30 %.

« Say on Biodiversity »

portant sur les résultats du Groupe en faveur de la préservation de la biodiversité avec notamment la mesure des opérations de promotion ayant un impact positif sur la nature entre l'avant et l'après-projet, approuvée à 98,65 %.

(1) Selon le référentiel Net-Zéro standard v1.2 de la Science Based Targets initiative.

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

INDICATEURS RSE : enjeux prioritaires

CLIMAT : TRAJECTOIRE 1,5° C ET ADAPTATION

Pôle Foncière

43%
de réduction
de l'intensité carbone
entre 2019 et 2024

Pôle Promotion

20%
de réduction
de l'intensité carbone
entre 2019 et 2024

Corporate

20%
de réduction
des émissions carbone
entre 2019 et 2024

70%
de financement
durable

BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES SOLS

Pôle Foncière

55%
de bâtiments hors parcs intégrant
des solutions de soutien à la nature en 2024

Pôle Promotion

43%
de nouvelles constructions
ont amélioré leur impact sur
la nature entre l'avant et l'après-projet

ANCRAGE LOCAL ET INCLUSION

Pôle Foncière

33
actions à impact social menées en 2024

Pôle Promotion

61%
des logements réservés en 2024 sont abordables
et inclusifs

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

53%
des postes ont été pourvus
en interne en moyenne
entre 2023 et 2024

30%
des managers
ont suivi des formations
au management en 2024

76%
des salariés permanents
ont suivi une formation RSE
en moyenne entre 2023 et 2024

LA DURABILITÉ ET L'IMMOBILIER :

tout sauf une option

La durabilité est au cœur du modèle d'affaires d'Icade. Construire, adapter, reconverter, réutiliser... Icade pense l'immobilier autrement en déployant dans ses programmes et sur son patrimoine des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation.

Climat et biodiversité, deux enjeux majeurs pour l'immobilier

Inondations, recul du trait de côte, canicule, gonflement et rétractation des argiles... Les manifestations du changement climatique sont connues et tangibles pour de nombreux territoires. En revanche, leur intensité future reste incertaine. Les conséquences sont considérables sur la biodiversité, l'eau, l'agriculture, la santé humaine ou l'habitat. L'immobilier est un secteur particulièrement concerné par ces enjeux environnementaux et l'un des plus exposés aux effets du dérèglement climatique. Dans le cas d'un scénario de hausse de + 4° C des températures, réaliste au vu de la trajectoire actuelle, 93 % du parc immobilier en France serait en effet concerné par les vagues de chaleur, 78 % par le retrait et les gonflements d'argiles et 48 % par les inondations pluviales, selon l'Observatoire de l'immobilier durable.

L'immobilier a également un impact important sur les causes du changement

climatique. En France, le secteur est responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre et il doit s'engager à réduire massivement ses émissions. Enfin, le secteur est responsable de 68 % de l'artificialisation des terres en France et a un rôle majeur à jouer pour préserver la biodiversité.

Construire autrement, rénover massivement

Icade agit sur les trois phases de la chaîne de valeur de l'immobilier : la construction, l'exploitation et la restructuration. L'entreprise actionne trois grands leviers : le choix du foncier, la conception et la renaturation. Elle priorise les fonciers artificialisés, la rénovation et la reconversion des bâtiments. Avec sa méthode « Ville en Vue », Icade réaménage ainsi les entrées d'agglomérations, qui représentent un immense réservoir de fonciers et d'opportunités. Le second levier porte sur la conception des bâtiments et le choix des modes constructifs. L'orientation, la hauteur, la forme et la

densité des bâtiments influent sur leur exposition à la chaleur, ainsi que le choix des matériaux utilisés. À Saint-Ouen-sur-Seine, sur le Village des Athlètes, Icade a réalisé avec ses partenaires (la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires et CDC Habitat) un ensemble de 13 bâtiments aux performances exceptionnelles. Les Quinconces, en croisant tous ces paramètres. La réduction des quantités de matériaux mobilisés et le réemploi permettent de diminuer sensiblement les émissions de gaz à effet de serre. Le recours croissant aux matériaux biosourcés et géosourcés participe également à ce mouvement. Terrio, une start-up issue d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, affiche de belles références en terre crue à l'image de l'immeuble Viatera à Lyon. Quant à la végétalisation des espaces et des bâtiments (toiture, terrasses, façades pleine terre), elle contribue au bien-être des habitants et des usagers, à la création d'îlots de fraîcheur, à une meilleure absorption des pluies par les sols et au développement de la biodiversité. Dans cette optique, Icade a par exemple créé une forêt urbaine de 15 000 m² dans le Parc des Portes de Paris. ■



15 000 m²

de forêt urbaine
dans le Parc des
Portes de Paris

Icade place la RSE au centre de sa stratégie et de son action. Quelle traduction concrète dans l'activité de l'entreprise ? Éléments de réponse avec Flore Jachimowicz, directrice de la RSE et de l'innovation.

■ QUELLE PLACE OCCUPE LA RSE CHEZ ICADE ?

Flore Jachimowicz : Consciente de ses responsabilités et face à l'accélération des exigences réglementaires, Icade a placé dès 2015 la RSE au centre de sa stratégie, avec la volonté de conserver un temps d'avance sur le marché. En 2024, nous avons été la première entreprise française à soumettre une résolution climat et une résolution biodiversité distinctes lors de notre assemblée générale. Chez Icade, la RSE rime aussi avec innovation. La RSE fixe le cap et définit la méthode, et l'innovation transforme les idées en solutions concrètes dans nos programmes ou sur nos actifs.

■ COMMENT ICADE RÉDUIT SON IMPACT ET ADAPTE SON PARC AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ?

F.J. : La ville de 2050 est d'ores et déjà construite à 80 %. Pour construire les 20 % restants, nous travaillons à l'échelle des quartiers, en repensant les circulations ainsi que la mixité fonctionnelle, générationnelle et sociale. Nous agissons aussi à l'échelle des bâtiments en misant notamment sur l'architecture bioclimatique, les matériaux utilisés et les modes constructifs. Pour les 80 % existants, nous rénovons le patrimoine déjà construit, à l'image de l'immeuble Cologne, situé sur notre parc Paris Orly-Rungis, que nous avons adapté à un scénario à + 4° C. Avec notre offre « AfterWork », nous transformons des immeubles de bureaux et des hôtels en logements et résidences. Un projet de restructuration réduit de 30 % les émissions de carbone par rapport à une destruction-reconstruction. Seule une démarche intégrée combinant des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation peut accélérer la transition des villes et les rendre plus résilientes.

■ QUELS SONT LES ENGAGEMENTS STRUCTURANTS DU GROUPE ?

F.J. : Icade a pris deux grands engagements en matière de décarbonation et de renaturation. Notre démarche de décarbonation vise à réduire notre intensité carbone de 60 % pour la Foncière et 41 % pour la Promotion entre 2019 et 2030 (en kg CO₂/m² exploité ou construit). Concernant nos émissions en valeur absolue, nous visons une diminution de 28 % sur tous les scopes d'ici 2030 et 90 % en 2050. Fin 2024, cette réduction atteignait 44 % sur les trois scopes, soit une réduction de 73 % sur les scopes 1 et 2 et de 43 % sur le scope 3. Pour ce qui concerne la renaturation, la protection des sols et la biodiversité, nous avons pris l'engagement de renaturer 100 % des nouvelles constructions et des parcs d'affaires d'ici 2030. Ces engagements ne sont pas que des mots : nous suivons finement ces indicateurs et en rendons compte régulièrement. Le mouvement est lancé ; il nous faut aujourd'hui continuer à accélérer, y compris dans le contexte de marché difficile que nous connaissons.

■ ICADE CLIMATE SCHOOL A FÊTÉ SON 1^{ER} ANNIVERSAIRE EN 2024. QUEL BILAN EN FAITES-VOUS ?

F.J. : Sans l'engagement et la compréhension préalable des enjeux par nos collaborateurs, rien n'est possible. La direction RSE & innovation et la direction des ressources humaines ont lancé l'*Icade Climate School*, pour renforcer les compétences de nos collaborateurs et construire des plans d'actions par métier. Toutes les fonctions transverses et opérationnelles sont concernées. 648 collaborateurs ont déjà été formés en 2024. Plus qu'une formation, l'*Icade Climate School* donne un élan et une culture commune à tous. C'est indispensable pour pouvoir atteindre nos objectifs, que nous avons voulus particulièrement ambitieux. ■



— Flore Jachimowicz —

Directrice de la RSE et de l'innovation

« Seule une démarche intégrée combinant des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation peut accélérer la transition des villes et les rendre plus résilientes. »

INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ

dans tous les projets et dans l'exploitation du patrimoine existant

Icade fait de la préservation de la biodiversité et de la protection des sols un enjeu majeur de sa stratégie RSE. Le Groupe s'est doté d'un dispositif comprenant des formations, des indicateurs et des outils pour intégrer la biodiversité au sein de ses métiers et de ses projets, au même titre que la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.

Agir avant le point de non-retour

La biodiversité englobe l'ensemble du monde vivant : la diversité génétique, celle des espèces et des écosystèmes. En France, 26 % des espèces évaluées sont considérées comme éteintes ou menacées et seuls 22 % des habitats d'intérêt communautaire en France métropolitaine sont dans un état de conservation favorable. Les facteurs de pression sont connus : changement d'usage des sols, surexploitation des ressources naturelles, pollution, dérèglement climatique et augmentation des espèces envahissantes. Face à une telle dégradation, il est nécessaire d'agir dès maintenant et avec des mesures fortes, pour pouvoir inverser la tendance.

L'immobilier en première ligne

Le secteur de l'immobilier interagit avec les milieux naturels, le cycle de l'eau, les sols et les sous-sols. Des milieux fragiles dont dépendent la faune, la flore et de nombreux organismes vivants invisibles à l'œil nu, mais tout autant essentiels à l'équilibre des écosystèmes dont nous dépendons. Pour limiter ces impacts, il est vital d'intégrer dans les expertises et les pratiques le

respect du vivant le plus en amont des projets et tout au long de leur exploitation afin d'éviter toute extinction d'espèces et rupture des fonctionnalités écologiques. Dans cette optique, la Stratégie nationale pour la biodiversité à horizon 2030 concerne directement l'immobilier, en fixant un cadre dans lequel s'inscrit pleinement Icade pour éviter, réduire et compenser les atteintes au vivant.

Mesurer pour agir plus efficacement

Grâce à Lokimo, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, Icade peut identifier les enjeux écologiques d'un projet avant son lancement à travers plusieurs indicateurs : faune et flore (dont les espèces protégées), pollution, zones humides, continuités écologiques... Côté Foncière, Icade a noué un contrat de performance biodiversité avec CDC Biodiversité, qui permet de suivre les indicateurs de renaturation des parcs d'affaires (CBSH, fonctions écosystémiques, qualité des sols, gestion des eaux pluviales, trames écologiques, habitats, faune, flore, recherche et innovation...).



ZOOM SUR LE COEFFICIENT DE BIOTOPE SURFACIQUE HARMONISÉ (CBSH)

Le CBSH indique, par un score pondéré entre 0 et 1, la quantité et la qualité des surfaces végétalisées et en eau. Il permet de traduire de façon simple le potentiel d'accueil de la biodiversité et de fonctionnalité écologique d'un espace. Il tient notamment compte de la perméabilité des surfaces, de la hauteur de strate végétale (herbe, arbuste, arbre), ainsi que de la qualité de végétalisation en toiture. Il est systématiquement calculé avant et après chaque projet mené par la Promotion et il est suivi pour chacun des parcs d'affaires de la Foncière.

Icade s'engage à renaturer

Le Groupe a mis en place une démarche de renaturation en plusieurs temps : mesurer les impacts, les éviter autant que possible et les réduire, puis renaturer le site. De façon additionnelle, Icade contribue à la restauration des écosystèmes via des fonds dédiés. Pour la Promotion, l'entreprise s'engage à renaturer 75 % des nouvelles constructions d'ici à 2026 et 100 % d'ici à 2030.

Icade s'est également engagée à renaturer 100 % des parcs d'affaires de sa Foncière d'ici à 2026, puis à 2030 avec un niveau d'ambition renforcé, et à mettre en place des solutions de soutien à la nature sur

90 % des bâtiments contrôlés hors parcs d'ici à 2026. Dans le cadre du contrat de performance biodiversité de ses parcs d'affaires, des plantations d'arbres, une gestion écologique des espaces verts ou encore la sensibilisation des locataires font notamment partie des actions mises en place. De plus, depuis 2016, Icade s'est engagée, en partenariat avec Nature 2050, à contribuer volontairement au financement de la restauration, de la conservation ou de l'entretien et de l'adaptation au changement climatique d'espaces naturels ayant une forte valeur écologique. Plus de 236 000 m² d'écosystèmes ont ainsi été restaurés.



Parc Paris Orly-Rungis. Observation active de la biodiversité avec le programme de sciences participatives « Pause Nature », en partenariat avec le Muséum national d'histoire naturelle et CDC Biodiversité. Il permet de remonter des données sur les pollinisateurs, les oiseaux nicheurs et les hérissons en milieu urbain.

Former et innover pour la biodiversité

Pour embarquer ses locataires et ses collaborateurs, Icade déploie des animations dans ses parcs d'affaires et forme ses équipes. Pour prévenir l'artificialisation, cause majeure de la perte de biodiversité, le Groupe élabore de nouvelles offres. C'est le cas de « Ville en Vue », une méthode pour transformer les entrées de ville en quartiers renaturés, mixtes et bas carbone. Quant à sa démarche « AfterWork », elle propose une solution de restructuration et de transformation des bureaux ou hôtels en logements pour densifier et limiter l'étalement urbain. Icade a également co-créé l'Institut de la transition foncière, pour préserver les sols vivants et promouvoir leur gestion durable

en développant la recherche et le transfert des savoirs, et en créant des standards de réparation et de gestion. Enfin, Icade accompagne et prend des participations dans des start-ups qui innovent en faveur de la biodiversité et de la protection des sols. C'est le cas de Vertuo, qui revalorise les eaux pluviales, de Terre Utile, qui réemploie les terres de chantier excavées, ou encore de Lokimo, une solution d'IA qui analyse les enjeux liés à la biodiversité d'un foncier et de ses alentours en amont de toute intervention. ■

43 %
des nouvelles constructions ont été renaturées en 2024

55 %
des bâtiments contrôlés hors parcs ont mis en place une solution de soutien à la nature en 2024 ⁽¹⁾

(1) Solutions permettant de soutenir le développement de la biodiversité en ville telles que la végétalisation des espaces ou du bâti, la diversification des végétaux, l'aménagement d'habitats ou encore la gestion des éclairages pour la faune nocturne.

UNE INNOVATION JURIDIQUE : L'OBLIGATION RÉELLE ENVIRONNEMENTALE (ORE) SUR LE VILLAGE DES ATHLÈTES

Pour assurer la pérennité sur le long terme de la préservation de la biodiversité et des espaces naturels (jardin, forêt...), le groupement constitué de la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires, CDC Habitat et Icade a fait le choix de mettre en place une ORE (obligation réelle environnementale).

Cette innovation juridique impose une gestion précise des espaces et engage les propriétaires successifs à respecter de manière durable les obligations de protection de l'environnement et de gestion écologique de la forêt urbaine et des espaces de biodiversité.

LA BIODIVERSITÉ en actions

Une part croissante de projets de construction de bureaux ou de logements, de rénovation et d'exploitation d'actifs existants intègre la biodiversité comme enjeu



RECYCLAGE URBAIN ET RÉALISATION D'UN QUARTIER DE VILLE BAS CARBONE

Quartier de La Jallère - Bordeaux-Lac (33)

Piloté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion, le projet de La Jallère est une opération de transformation d'une zone monofonctionnelle de bureaux des années 1970. À terme, le quartier comprendra 2 500 logements, des équipements publics, des commerces de proximité et des écoles d'enseignement supérieur. Cette opération, qui permettra de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'environ 50 % par rapport à une opération d'aménagement classique, se distingue par une large désimperméabilisation des sols, l'augmentation des surfaces dédiées à la biodiversité (25 ha sur 35 ha au total), la promotion de la construction biosourcée, la place faite aux mobilités décarbonées et l'utilisation de la géothermie. Elle a été reconnue parmi les 22 « Territoires engagés pour le logement » en 2024.



RÉHABILITATION ET DÉSIMPERMÉABILISATION AVEC DESTINATION GAVY

Saint-Nazaire (44)

Icade Promotion (mandataire) et le Groupe Duval ont été désignés lauréats de la consultation « Ambition maritime et littorale » sur le site de Gavy à Saint-Nazaire, avec le projet « Destination Gavy », pensé pour préserver le patrimoine naturel et bâti du site. Sur près de 35 800 m² développés, environ 13 300 m² feront l'objet d'une réhabilitation, et 4 500 m² seront désimperméabilisés. Avec plus de 600 arbres plantés, le projet vise le label BiodiverCity et contribuera à renforcer le caractère naturel et forestier de Gavy. Le projet s'articulera autour du « parc maritime » qui sera rétrocédé à la collectivité, ouvrant la perspective sur l'océan.

crucial, avec la participation de paysagistes et d'écologues, à l'échelle d'un bâtiment ou d'un quartier.



ACHÈVEMENT DE LA FORÊT URBAINE SUR LE PARC DES PORTES DE PARIS

Aubervilliers (93)

Au cœur du Parc des Portes de Paris, la forêt urbaine couvre une emprise de 15 000 m² avec la plantation de 1 500 arbres. Débutée en 2020, elle a été achevée en 2024 avec une dernière parcelle végétalisée accueillant près de 300 arbres. Cette « forêt urbaine » est constituée de plusieurs ensembles paysagés, dont des noues qui permettent d'assurer la gestion des eaux pluviales et de garantir les continuités écologiques au sein du parc. Elle participe au maillage des espaces verts du territoire de la Seine-Saint-Denis et constitue une zone de rafraîchissement et de stockage de carbone, avec des pelouses accessibles et des sous-bois réservés à la flore et la faune, constituant un socle favorable à la biodiversité.



GESTION DES EAUX PLUVIALES AVEC VERTUO

Parc Paris Orly-Rungis (94)

Sur le Parc Paris Orly-Rungis, Icade et Vertuo, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, ont installé des noues paysagères comprenant des palettes végétales utiles à la biodiversité locale pour réduire le ruissellement des eaux, éviter la surcharge des réseaux d'assainissement, rafraîchir les espaces urbains et collecter les eaux de pluie pour les réutiliser.



FORÊT FRAÎCHE AU CŒUR DU QUARTIER DES QUINCONCES

Village des Athlètes - Saint-Ouen-sur-Seine (93)

La préservation de la biodiversité a été au centre de la conception du quartier des Quinconces. Icade a conçu une forêt fraîche de 3 000 m² en trois strates végétales : le cœur de forêt, les lisières en balcons sur les toitures basses et les prairies sur certaines toitures hautes. Cette stratégie de diversification des strates et supports favorise le développement de la biodiversité grâce aux reliefs, aux zones d'ombre et de lumières ainsi qu'à la présence de rochers, de bois morts et de zones humides. Les espèces végétales choisies sont toutes indigènes à la France et, pour la plupart, au Bassin parisien. Quelques essences du sud de la France ont été intégrées afin de permettre une adaptation de cet écosystème au changement climatique. La forêt fraîche constitue un écosystème à part entière, similaire à celui de la Seine et de ses coteaux. Un écologue a accompagné les équipes durant tout le projet pour mettre en place dans la durée une gestion différenciée des différentes zones.

VILLE + MIXTE



Université de Chicago à Paris, 13^e

Construit au-dessus de la gare Bibliothèque François-Mitterrand dans le 13^e arrondissement de Paris, le nouveau centre parisien de l'Université de Chicago s'étend sur 2 400 m² de surface de plancher. En structure bois dans sa majorité, il est le fruit d'une démarche environnementale exigeante, avec des espaces de biodiversité à tous les niveaux. Ce campus universitaire s'inscrit dans un projet plus large de quartier mixte, comprenant quatre-vingt-neuf logements et huit commerces répartis en trois immeubles.

Résidence So Victoria, Aix-les-Bains (73)

Sur un ancien site de La Poste, Icade et La Poste Immobilier réalisent « So Victoria », un ensemble mixte de logements et commerces. La résidence se compose de soixante-quatorze logements dont dix-neuf logements en logements locatifs sociaux (LLS) et cinquante-cinq en accession. Un cœur d'îlot sera aménagé en espace vert, créant ainsi un lieu de rencontres et d'échanges entre les habitants.



Îlot Lafayette, Lyon (69)

Un projet emblématique de réhabilitation de bâtiments existants au cœur de Lyon, d'un site initialement mono-usage tertiaire à un ensemble mixte de bureaux, logements et commerces, autour d'un jardin central. Cette réalisation a été pensée pour être exemplaire : labellisée bâtiment bas carbone (BBCA), elle utilise des matériaux biosourcés, notamment le bois, et mobilise la filière hors site avec la préfabrication de nombreux éléments.

Quartier de Gally, Versailles (78)

À la limite des jardins du Château de Versailles, sur le site de l'ancienne caserne Pion, Icade construit le Quartier de Gally. Outre cinq cent cinquante logements (dont 30 % sociaux), le projet prévoit l'implantation d'un groupe scolaire, d'une crèche, d'un hôtel, d'une salle polyvalente publique et d'une halle gourmande avec commerces et restauration. Les habitants pourront également profiter de jardins partagés et de vergers.

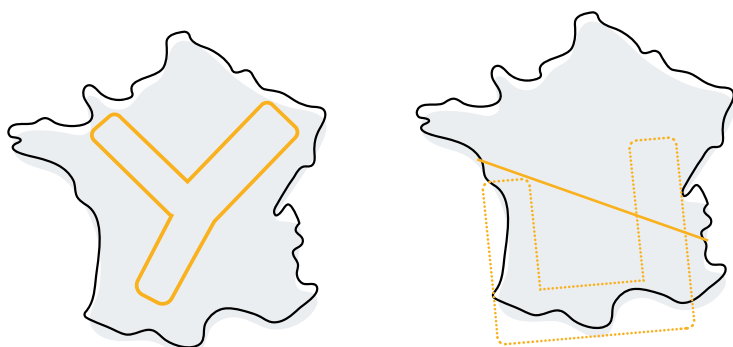
Comprendre et intégrer les dynamiques **URBAINES ET TERRITORIALES**

Afin d'identifier les grandes tendances structurantes et les dynamiques économiques et démographiques pour les vingt-cinq prochaines années sur l'ensemble du territoire et d'esquisser des pistes de réflexion, Icade fait appel à des experts pour éclairer ses choix stratégiques et ses prises de décision, à l'image de l'étude réalisée par Olivier Portier en 2024 sur les dynamiques territoriales et leurs conséquences pour le logement en France. Tour d'horizon des principaux enseignements.



Les demeures de Gaïa, Cognin (73)

— Le « Y du vide » et le « U de la croissance »



« Y du vide » et « U de la croissance »

Depuis plusieurs décennies, le territoire français était caractérisé par la diagonale du vide, du centre de la France au Nord-Est, marquée par des disparités de revenus et de croissance avec le reste du territoire. Cette diagonale mue aujourd'hui peu à peu en un « Y du vide », par opposition au « U de la croissance » qui se renforce. Ce « U » concentre les zones frontalières alpines, pyrénéennes ainsi que les côtes méditerranéenne et atlantique. Ces dynamiques affectent fortement le secteur du logement, qui doit s'adapter aux évolutions démographiques, économiques et climatiques.

Une France coupée en deux – pour l'instant

À l'horizon 2070, l'INSEE prévoit un accroissement de la population sous une ligne Cherbourg-Genève avec un Sud attractif et un Nord en repli. L'attractivité des zones comprises dans le « U de la croissance », le poids croissant de l'Île-de-France et l'accélération du phénomène de métropolisation sont les trois tendances lourdes. Rien n'est cependant définitif. La réindustrialisation, le réchauffement climatique (retrait du trait de côte, inondations) et la rareté du foncier peuvent remettre en question ces projections. Les éventuelles nouvelles réglementations en matière de construction et d'aménagement pourraient les atténuer, voire les inverser, en faveur des régions du Nord-Est. Tous ces facteurs sont susceptibles de redistribuer les cartes et de remettre en cause l'attractivité de ce « U de la croissance » au bénéfice du Nord-Est.

Le logement, levier du changement

Directement touché par ces dynamiques, le logement a aussi la capacité d'accompagner les mouvements et de participer à l'essor de nouvelles dynamiques. Les marges de manœuvre existent pour redonner de l'attractivité aux territoires du « Y du vide ». Ces derniers ont des atouts : la disponibilité du foncier, leur moindre exposition aux effets du changement climatique et des bassins d'emplois liés à la réindustrialisation, à l'image de la région de Dunkerque. La réflexion sur les entrées de ville – Icade a publié en décembre 2024 un livre blanc sur le sujet – et leur potentiel sont également à prendre en compte. Le secteur immobilier est en mouvement. Il développe de nouveaux modes constructifs en utilisant des matériaux bas carbone et en concevant des bâtiments bioclimatiques. Incité par l'objectif de zéro artificialisation nette, il refait la ville sur la ville en aménageant des friches ou en reconfigurant des zones commerciales. L'autre défi, sans doute le plus important, est celui du logement pour tous dans un contexte de raréfaction des fonciers et d'inflation des coûts de construction. Icade s'y emploie à l'image de son organisme de foncier solidaire Icade Pierre pour Tous. Ce dernier a lancé sa première opération en bail réel solidaire avec les « Demeures de Gaïa », à Cognin. ■



Emblem, Lille (59)



— Véronique Mercier —

Directrice de la communication
et des affaires publiques

PRENDRE DE LA HAUTEUR POUR OUVRIR LA VOIE

« Bâtir la ville de 2050 demande de détecter les signaux faibles, de comprendre les dynamiques territoriales et d'innover pour garder un temps d'avance. Acteur de la ville depuis 70 ans, Icade joue pleinement son rôle à travers cette étude réalisée avec Olivier Portier. En 2024, nous avons également organisé un événement externe rassemblant experts, élus et professionnels du secteur ; nous avons publié une revue prospective, baptisée « Lignes de ville » ; enfin, nous avons lancé un blog sur notre site pour ouvrir le débat sur l'urbanisme de demain. Tous ces éléments contribuent à asseoir le positionnement d'Icade en tant que leader de la ville de 2050 et à partager notre vision. »



La mue de L'IMMOBILIER TERTIAIRE

Le bureau vit une période de profonde mutation. Les nouveaux rythmes de travail, entre bureau et télétravail, ainsi que les enjeux de performance, de recrutement et de fidélisation des talents orientent la demande des entreprises et administrations vers des actifs toujours mieux desservis, proches des hubs de transports, avec une performance environnementale et une offre de services accrues, sans pour autant négliger le critère du prix.

Des bureaux de plus en plus serviciels

L'essor du télétravail et la généralisation du flex office ont contribué à réduire les surfaces de bureaux, tandis que les difficultés de recrutement rendent les entreprises plus exigeantes sur la qualité des immeubles et leur situation. La demande évolue au profit de surfaces bien desservies, intégrées dans des quartiers vivants, ainsi que d'immeubles performants énergétiquement et dotés de services de qualité. Le critère prix est également déterminant dans le choix d'implantation des entreprises. Enfin, le bureau opéré, qui intègre à la fois des espaces de travail et des salles de réunion, à l'image de l'offre Imagin'office proposée par Icade, permet de répondre au besoin croissant de flexibilité des entreprises.

Plus que jamais, le bureau doit être un lieu d'échange, de lien social, d'incarnation et de diffusion de la culture d'entreprise. Il contribue à entretenir la dynamique d'équipe. Plus qualitatif, il associe des espaces de co-création pour innover et partager, des espaces pour se concentrer et d'autres, plus informels, pour se détendre et échanger. Les bureaux deviennent des lieux de services avec des offres de restauration et de conciergerie de plus en plus qualitatives, et dans certains cas proches des standards de l'hôtellerie. La Tour Egho, à la Défense, offre un bon exemple de cette offre de services, avec un auditorium privé de plus de 300 places, plusieurs restaurants, un espace fitness de 1 300 m², des espaces de détente et de réflexion et un jardin.

La performance énergétique et environnementale au cœur des attentes

Au-delà des services proposés, les bureaux doivent aujourd'hui être performants sur le plan environnemental, pour se conformer aux réglementations mais aussi aux attentes des collaborateurs, soucieux de travailler dans des immeubles vertueux. À Nanterre, au pied du RER, les immeubles Origine et Edenn illustrent cette nouvelle génération de bureaux.

Référencé parmi les 100 bâtiments « iconiques durables » dans le cadre du G20, Origine présente une ossature en bois et béton, afin de réduire son empreinte carbone, et intègre des solutions de géothermie, raccordement aux réseaux urbains de chaleur, panneaux photovoltaïques, lumière naturelle, ventilation passive et récupération des eaux de pluie. Il embarque un réseau électrique intelligent, permettant la gestion du stockage de l'énergie et de sa distribution. Enfin, 6 500 m² d'espaces paysagers permettent de réduire l'effet d'îlot de chaleur.

TÉMOIGNAGE DE LAURENT BATAILLE, président de Schneider Electric France, futur locataire de l'actif d'Icade, Edenn, à Nanterre

« Il est urgent d'agir collectivement pour le climat et les solutions sont à notre portée. Il s'agit de développer massivement le recours à l'électricité décarbonée et d'accélérer le déploiement de l'efficacité énergétique en s'appuyant sur des solutions digitales qui ont fait leur preuve, à condition que tous les acteurs du bâtiment travaillent en collaboration étroite. Après trois années de collaboration fructueuse, nous sommes donc fiers de renouveler notre partenariat avec Icade pour renforcer nos actions dans la durée.

Notre ambition est de développer des solutions bâtimentaires répondant aux transformations majeures du marché selon trois axes prioritaires identifiés :

- *impact climat – flexibilité, électrification, circularité, mesure et pilotage, mobilité, EnR ;*
- *usage & expérience – impact utilisateurs ;*
- *résilience technologique – s'adapter aux évolutions et pérenniser les actifs.*

Ce partenariat permet des synergies dans tous les métiers (tertiaire, résidentiel, data center...) au travers d'une gouvernance semestrielle animée par Benjamin Ficquet (directeur Property et exploitation responsable d'Icade) et Najib Goual (directeur national real estate de Schneider Electric). Nous travaillons actuellement ensemble sur le nouveau siège de Schneider Electric, baptisé Edenn, qui reflète nos ambitions communes : créer un bâtiment ultra-efficace, durable, résilient, centré sur l'humain et exemplaire en matière d'efficacité énergétique. »



Tour EQHO, Paris-La Défense (92)



Carré Haussmann, Le Plessis-Robinson (92)

Edenn possède également une structure utilisant des matériaux à plus faible impact environnemental, tels que le bois et le béton bas carbone. L'immeuble comprend par ailleurs un éclairage basse consommation, des dispositifs destinés à préserver les ressources en eau (débits contrôlés, récupération des eaux de pluie), ainsi qu'un système de récupération d'énergie sur le réseau condenseur et les locaux serveurs, des panneaux photovoltaïques et des pompes à chaleur sur géothermie. Il accueillera le siège de Schneider Electric après son achèvement.

Vers une mixité des fonctions et des usages

Centrale dans l'approche d'Icade, la mixité urbaine se décline également à l'échelle d'un immeuble, d'un programme et d'un quartier. Dans cette optique, le Groupe

réalise des programmes mixtes comme le projet « Destination Gavy » à Saint-Nazaire qui associe des logements, des bureaux, de l'hôtellerie, des services et une offre de restauration. Pour répondre aux tendances du marché et à l'évolution des usages, Icade repositionne également certains actifs tertiaires en les transformant en logements et résidences, avec son offre « AfterWork ».

Sur le quartier de l'Estrel Nord (Parc de Paris Orly-Rungis), des logements seront construits au-dessus de locaux d'activité. Toujours à Rungis, Icade transforme Helsinki-Iéna, un ensemble de bureaux obsolète, en un hôtel 3* et une résidence hôtelière 4*. Au Plessis-Robinson, des immeubles de bureaux sont reconvertis pour offrir 649 logements dans un quartier végétalisé. Enfin, à Lyon, Icade requalifie l'ancien siège de Framatome pour y aménager un ensemble mixte comprenant logements et bureaux, dont le nouveau siège social d'APRIL (voir ci-contre). ■

TÉMOIGNAGE DE MAUD PADILLA, directrice des ressources humaines du groupe APRIL

« Imaginé pour traduire la vision du groupe APRIL de la qualité de vie au travail, l'immeuble de bureaux Next, situé au cœur du quartier d'affaires de la Part-Dieu et des Brotteaux, est ouvert sur la ville. Ce bâtiment, doté d'un rooftop de 1 500 m², offre une vue panoramique sur Lyon. Les espaces sont dimensionnés pour accueillir l'ensemble des équipes lyonnaises d'APRIL, les collaborateurs des autres sites français et internationaux de passage, ainsi que les partenaires du groupe. »

Proposer des LOGEMENTS POUR TOUS

Acteur majeur du logement en France, Icade innove en matière de programmation, de dispositifs juridiques et contractuels et de services pour rendre le logement accessible, financièrement et physiquement, quels que soient son âge et son budget.

Répondre à tous les besoins et à tous les budgets

Présent dans toute la France, Icade Promotion accompagne les particuliers, les collectivités locales et les investisseurs dans leur projet d'accession à la propriété ou d'aménagement de quartiers mixtes et dans la production à grande échelle de logements sociaux, intermédiaires et en accession abordable pour le compte de grands donneurs d'ordre comme CDC Habitat. Chaque année, Icade construit ainsi plus de 5 000 logements sur le territoire. Promoteur d'une ville plus inclusive, Icade privilégie la mixité sociale et fonctionnelle en associant des bureaux, des logements, des commerces et des équipements. Cette mixité s'exprime aussi par le développement de produits spécifiques comme les résidences services (pour les seniors ou les étudiants) ou les lieux de colocation à taille humaine.

Sobriété et qualité d'usage

Inclusifs, ancrés dans la ville, connectés aux transports et confortables, les logements sont conçus dans une démarche de sobriété depuis la construction à leur utilisation. Environ 60 % des opérations de logement hors DROM-COM sont alimentées par des énergies renouvelables, réseaux urbains, biomasse et pompes à chaleur – afin de ne pas grever le pouvoir d'achat des habitants. L'accent est mis sur la valeur d'usage, c'est-à-dire la qualité des espaces et le confort thermique en été, et sur la générosité des surfaces extérieures qui prolongent les logements et favorisent les liens sociaux. Enfin, Icade élabore et propose également des montages innovants, à l'instar du bail réel solidaire (voir ci-contre). ■



— Olivier Sichel —

Directeur général par intérim
de la Caisse des Dépôts

LE LOGEMENT, AU CŒUR DE L'ADN DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

« La Caisse des Dépôts a défini trois grands axes stratégiques pour ses activités : la transformation écologique, les souverainetés (économique, industrielle, financière et numérique) et la cohésion sociale et territoriale.

Le logement, au cœur de l'ADN de la Caisse des Dépôts, contribue pleinement à ce dernier objectif. Avec Icade, nous allons continuer à nous battre, en 2025 et au-delà, pour proposer des logements abordables à l'ensemble de nos concitoyens, dans tous les territoires. Des logements de qualité, accessibles à tous et adaptés aux défis posés par le dérèglement du climat. »

LA PREUVE
en actions



RÉSIDENCES POUR ÉTUDIANTS

Pour répondre à la forte demande en logements des étudiants, Icade construit régulièrement des résidences pour étudiants et reconvertit des immeubles de bureaux pour les accueillir. C'est le cas à Créteil (94) où un ancien centre de tri de La Poste est transformé en un ensemble résidentiel mixte, baptisé Vallée Petra. Ce programme accueillera notamment une résidence pour étudiants de 571 lits, cédée à The Boost Society qui l'exploitera sous l'enseigne Kley.



LOGEMENTS ABORDABLES

Aux côtés des collectivités locales et des investisseurs, Icade contribue à la cohésion des territoires et à l'inclusion en développant des logements abordables, qui représentent plus de la moitié des logements produits par Icade en 2024. Ainsi, à Cergy (95), Icade a construit Le Parc des Closbilles, un quartier de vie comprenant 900 logements dont 587 logements collectifs du studio au 5 pièces (accession, logements sociaux, logements locatifs intermédiaires), une résidence intergénérationnelle de 80 logements et une résidence étudiante de 144 chambres (toutes deux gérées par CDC Habitat), ainsi que 89 maisons individuelles.



PROGRAMMES INTERGÉNÉRATIONNELS

Pour créer du lien social et lutter contre l'isolement, Icade développe des programmes où cohabitent plusieurs générations. C'est le cas de l'opération mixte Nanterre Barbusse (92) livrée en 2024. Un pôle intergénérationnel réunit une résidence gérée pour personnes âgées et des jeunes actifs, un restaurant et une crèche. Un second bâtiment accueille une résidence de tourisme et d'affaires et un local d'activité à destination d'acteurs de l'économie sociale et solidaire.



BAIL RÉEL SOLIDAIRE

Icade est le premier promoteur à être doté de son propre organisme foncier solidaire. À travers sa fondation d'entreprise Icade Pierre Pour Tous, ce dernier permet de proposer le dispositif « Bail réel solidaire » dans les quatre régions où il dispose d'un agrément : Auvergne-Rhône-Alpes, Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Hauts-de-France. En juillet 2024, Icade a lancé les travaux de sa première opération avec son OFS à Cognin (73). Les demeures de Gaïa proposeront 140 logements familiaux, dont 28 en bail réel solidaire.



ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

Tous les bâtiments développés par Icade respectent les normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, garantissant une circulation fluide et sécurisée à l'intérieur comme à l'extérieur des logements. Au Village des Athlètes à Saint-Ouen-sur-Seine (93), le programme « Quinconces » s'inscrit dans une démarche d'accessibilité universelle. Celle-ci se matérialise par des couloirs plus larges, des barres de maintien dans les salles de bain, des interrupteurs aux couleurs différenciées pour les personnes malvoyantes, des douches sans ressaut et des poignées et mitigeurs adaptés.



HABITAT PARTAGÉ POUR LES SENIORS

À Crécy-la-Chapelle (77), Domani et Icade ont achevé Villa Storia, un habitat partagé et inclusif pour personnes âgées. Solution alternative aux EHPAD, la résidence s'adresse à des personnes âgées en perte d'autonomie. Deux habitats partagés en colocation contiennent chacun huit espaces privatifs de 28 m². Des espaces partagés et des services sont proposés pour créer du lien social.

Orchestrer la refonte DES ENTRÉES DE VILLE

En formalisant sa méthode « Ville en Vue » et en publiant un livre blanc, Icade affiche son expertise et son ambition dans la requalification des entrées de ville. Promoteur, investisseur et aménageur, le Groupe est bien placé pour agir sur ces zones structurantes pour les territoires, qui font partie du quotidien des Français.

« Entrée de ville, quartier de vie » : Icade publie un livre blanc

Fin 2024, Icade a publié un livre blanc sur les entrées de ville, un réservoir d'opportunités pour répondre aux enjeux de la crise du logement, de la réindustrialisation et de l'adaptation des villes au changement climatique. Parfois perçues comme des espaces monotones, inesthétiques et synonymes d'étalement urbain, les entrées de ville sont l'héritage d'un urbanisme né dans les années 1960 avec l'essor des hypermarchés et de la mobilité « tout voiture ». Attractives, elles concentrent encore 72 % des dépenses en magasin des Français, qui sont 50 % à se déclarer attachés à un ou plusieurs centres commerciaux. Le grand public y voit également des lieux de vie et de loisirs, dépassant leur fonction d'achats de biens essentiels. Leur niveau d'activité se maintient et le taux de vacance des commerces, plus faible qu'ailleurs, reste stable. Cependant, l'évolution des modes de consommation, à l'image du format de l'hypermarché qui perd de son attrait, et la loi ZAN qui vise au zéro artificialisation nette incitent les différents acteurs à reconsidérer l'organisation de ces zones et les fonctions qu'elles remplissent.

Vers une métamorphose des entrées de ville

Pour les propriétaires, cette nouvelle donne est l'occasion de transformer leurs actifs. Plusieurs grands acteurs, dont Icade avec sa méthode « Ville en Vue » ou des enseignes de distribution, initient des projets pour reconfigurer ces zones en quartiers plus mixtes et plus durables, avec des logements accessibles à tous, des activités productives,

des services de proximité, des espaces verts et des équipements publics. L'objectif : faire de ces espaces de nouvelles centralités, des quartiers de vie offrant tous les services à leurs habitants. Demain, les Français doivent pouvoir y vivre, y trouver tout ce dont ils ont besoin, y accéder en transports en commun mais aussi y circuler à pied, et non plus exclusivement en voiture. Enfin, il faut largement désartificialiser et renaturer ces zones, pour qu'elles redeviennent désirables comme elles l'ont été à leurs débuts. Le mouvement est désormais en marche, comme le montre le succès de l'appel à manifestations d'intérêt du plan de transformation des zones commerciales lancé par le gouvernement en 2023.

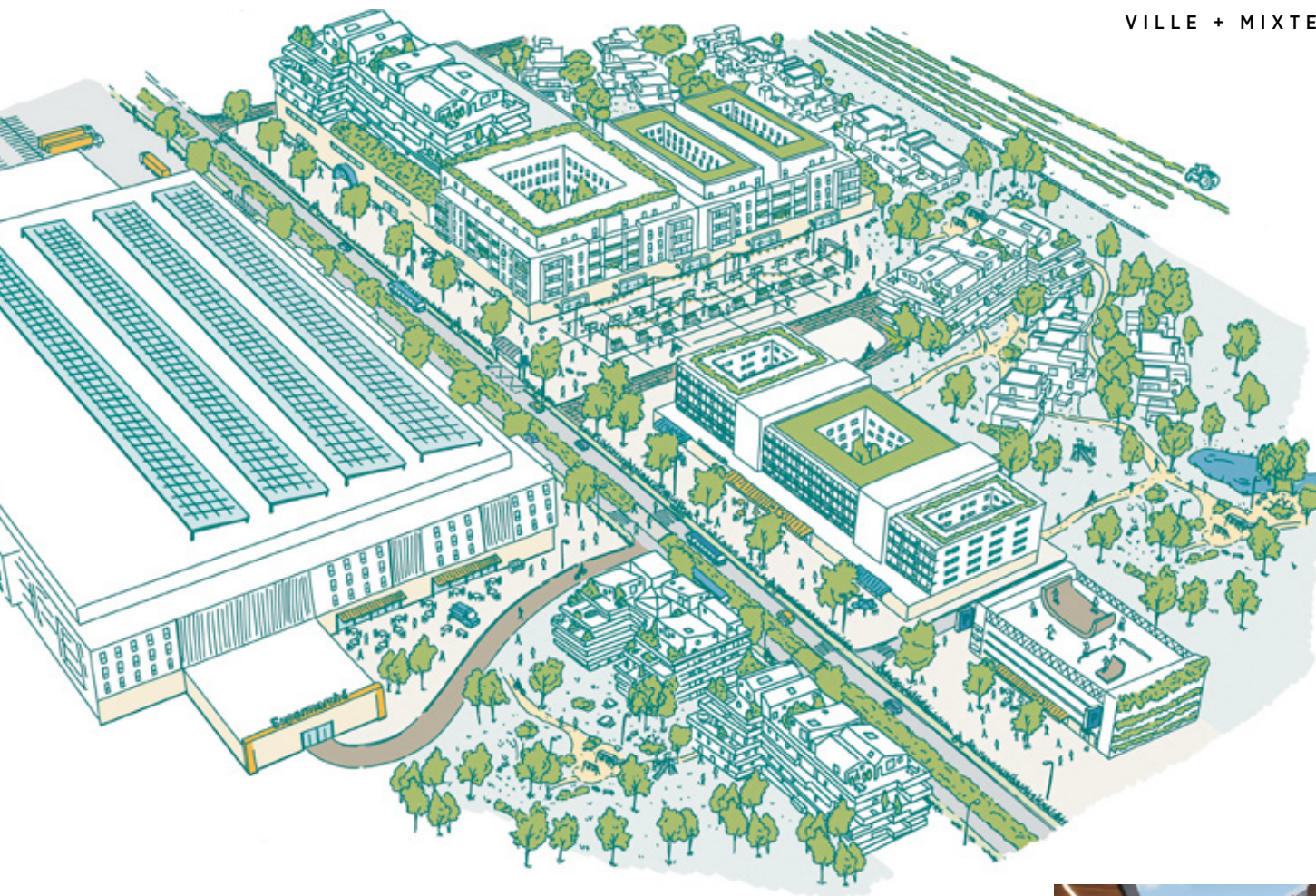
« Ville en Vue » : la méthode Icade

Les particularités des projets de requalification d'entrées de ville nécessitent une méthode dédiée. En effet, ces emprises sont souvent de taille importante, détenues par une multiplicité de propriétaires privés et occupés par des commerçants dont il est indispensable de permettre la continuité de leur activité pendant les travaux. La méthode « Ville en Vue », développée par Icade, repose donc sur le concours, l'adhésion et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes du projet ; elle permet d'identifier un langage commun pour réunir ces acteurs très différents autour d'un projet. Après analyse de l'existant, et établissement d'un diagnostic partagé, Icade esquisse la transformation, avec des solutions locales et sur mesure en fonction des caractéristiques propres de chaque site : densification en valorisant les surfaces disponibles, repositionnement, extension, réaménagement... S'engage ensuite une phase de concertation entre les acteurs concernés, qui doivent adhérer

pleinement au plan de développement économique. Enfin, une fois les objectifs fixés se pose la question des moyens, avec la nécessité de trouver les conditions financières et logistiques pour garantir l'exploitation des commerces durant les travaux. C'est pourquoi Icade a imaginé une solution à travers des sociétés de portage foncier, dans laquelle une pluralité d'acteurs – dont Icade – investissent. Cette entité, dont l'objectif majeur est de créer une valeur commune, a bien un objectif financier, car elle procédera à des acquisitions pour repositionner des actifs et en créer de nouveaux, mais aussi de gouvernance, car elle sera aussi un lieu de suivi du projet. ■

ICADE, SES ATOUTS POUR TRANSFORMER LES ENTRÉES DE VILLE

- ▶ **Son positionnement d'opérateur intégré : investisseur, promoteur et aménageur**
- ▶ **Sa vision de long terme avec la Caisse des Dépôts, son actionnaire de référence**
- ▶ **Son ancrage territorial avec ses 21 implantations**
- ▶ **Son savoir-faire dans la requalification urbaine à grande échelle**
- ▶ **Une méthode avec « Ville en Vue » et une solution de maîtrise foncière**



« La France a besoin de foncier : il est indispensable de redensifier et mieux utiliser l'existant, car on ne peut plus artificialiser. Les zones commerciales représentent donc un véritable réservoir. »

— Marie Cheval, présidente
de la Fédération des acteurs
du commerce dans les territoires —



« Icade est un chef d'orchestre naturel de la refonte des entrées de ville pour en faire des démonstrateurs de quartiers mixtes et plus durables. »

— Pierre Mignon, directeur
des partenariats stratégiques,
Icade Promotion —



UNE NOUVELLE GALERIE COMMERCIALE CONNECTÉE À LA VILLE À SAINT-ANDRÉ (LA RÉUNION)

À La Réunion, la ville de Saint-André réhabilite son centre. Icade pilote un projet de requalification de l'îlot Grande Place pour impulser une nouvelle dynamique.

Au programme : la création d'une galerie commerciale et de liaisons piétonnes sécurisées entre la Grande Place, le pôle d'échange multimodal et le Super U agrandi. L'ensemble comprend des bureaux, des logements familiaux, ainsi que 1 800 m² de commerces et de restauration.

DE PREMIÈRES AVANCÉES CONCRÈTES, À TRAVERS L'ACQUISITION D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS AUPRÈS DE CASINO

Icade a signé en 2024 un accord ferme portant sur un portefeuille immobilier de 11 sites avec Casino Immobilier, pour les requalifier en quartiers mixtes. Le potentiel de reconversion estimé représente environ 3 500 logements, tout en reconstituant plus de 50 000 m² de surfaces de commerces et en poursuivant un objectif ambitieux de renaturation. Cet investissement significatif illustre la volonté d'Icade d'exploiter pleinement le potentiel de ces zones avec un impact concret sur les enjeux de logement pour tous, d'attractivité des territoires, mais aussi de cohésion sociale et de préservation de notre environnement.

VILLE + INNOV



Viaterra, Lyon (69)

Au cœur du 6^e arrondissement de Lyon, Viaterra est un immeuble de bureaux de 4 500 m² sur sept niveaux. Viaterra comprend notamment des façades en terre crue et à ossature bois. Il s'agit d'un des neuf projets en cours pour Icade avec Terrio, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade. Fabricant de blocs en pisé préfabriqués et industrialisables, Terrio propose grâce à la terre crue une solution alternative au béton, qui permet de diviser par dix l'empreinte carbone.



The Work Village, Saint-Denis (93)

Sur le parc des Portes de Paris, Icade et Nagomya, une start-up d'Urban Odyssey, lancent « The Work Village ». Nagomya est un opérateur d'espaces de travail bioinspirés et atypiques destinés à des micro-événements. The Work Village est le premier lieu conçu et opéré par Nagomya pour Icade. D'une surface de 1 000 m², il sera livré en mars 2026. Il a également pour fonction d'être un démonstrateur des innovations proposées par Icade.



AVANTAGE



Hoya, Dunkerque (59)

À Dunkerque, la résidence Hoya se compose de 126 logements sur trois immeubles. Pour garantir avec deux ans d'avance le seuil 2025 de la RE2020, Icade a fait appel à Time To Beem, une start-up d'Urban Odyssey. Solution SaaS permettant de décarboner le secteur de la construction immobilière, Time To Beem a permis aux équipes de mieux appréhender leur démarche bas carbone et d'optimiser leurs choix constructifs, illustrant la capacité du numérique à accélérer la transition environnementale du secteur.



Inspir'Avignon, Avignon (84)

Avec Inspir'Avignon, Icade et Primosud vont réaliser un projet mixte d'une surface de 43 000 m² à l'architecture bioclimatique, qui offrira logements, activités économiques, loisirs et commerces. High Six, une start-up d'Urban Odyssey, est intervenu sur le projet avec son offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage hors site. Grâce au digital, High Six déploie une offre unique pour optimiser les programmes immobiliers bas carbone, de la faisabilité aux ordres de services.



L'innovation : faire émerger de nouvelles approches pour **BÂTIR LA VILLE DE 2050**

Icade déploie une démarche d'innovation opérationnelle et orientée résultats. Sa vocation ? Ouvrir la voie à de nouvelles filières et faire émerger des solutions immédiatement applicables. Le point avec **Nicolas Bellego**, directeur de l'innovation et à la tête d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade.



— Nicolas Bellego —

directeur de l'innovation et directeur d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade

« Nous privilégions une approche entrepreneuriale de l'innovation avec un modèle assez singulier qui vise à allier l'agilité entrepreneuriale à la force de déploiement d'un groupe comme Icade. »

■ SUR QUOI PORTE L'INNOVATION CHEZ ICADÉ ?

Nicolas Bellego : Notre démarche d'innovation est au service de ReShapE, le plan stratégique d'Icade, et plus spécifiquement de son axe « Bâtir la Ville de 2050 », qui met l'accent sur les enjeux de mixité des usages et les défis environnementaux. Pour ces raisons, nous travaillons sur trois transformations structurantes pour l'immobilier et la construction : environnementale (bas carbone, foncier), sociétale (usages, nouveaux modèles) et digitale, au service des deux premières transformations. Notre rôle est d'anticiper, d'explorer et d'examiner les fonctions de la ville de demain, et d'expérimenter des solutions *in situ* capables de contribuer pleinement aux transformations recherchées. Puisqu'il s'agit toujours de défis d'ordre systémique, pour chaque projet, nous questionnons toute la chaîne de valeur afin de faciliter ensuite le déploiement des solutions de manière pertinente.

■ QUELS LEVIERS UTILISEZ-VOUS ?

N.B. : Nous mettons en œuvre une approche entrepreneuriale de l'innovation. Les enjeux environnementaux nous obligent à réaliser des transformations rapidement et à apporter des solutions concrètes, déployables ensuite à grande échelle, dès lors qu'elles ont prouvé leur impact. Pour ces raisons, nous privilégions une approche entrepreneuriale avec un modèle singulier visant à allier l'agilité entrepreneuriale à la force de déploiement d'un groupe comme Icade. Cette démarche est incarnée par Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, qui participe à la création de start-ups en réponse aux enjeux du Groupe et de sa filière. Par exemple, pour proposer une conception immobilière plus vertueuse tout en assurant l'équilibre économique des projets, nous avons choisi de développer de nouvelles expertises et de l'ingénierie de conception bas carbone grâce aux technologies digitales (IA, 3D, BIM, etc.). Ainsi, des solutions comme Time To Beam (start-up créée dans le cadre d'Urban Odyssey) permettent d'augmenter les équipes de promotion et d'architectes avec un outil calculant en temps réel le poids carbone d'un projet de bâtiment en conception. Notre capacité à mener des projets en temps réel est décuplée, de la phase des études jusqu'à leur réalisation, en pilotant simultanément les indicateurs financiers et carbone pour opérer les meilleurs choix dès l'amont.

■ COMMENT ICADÉ STIMULE L'INNOVATION ?

N.B. : Nous avons choisi un dispositif d'innovation très opérationnel, directement impliqué dans la gestion des projets innovants. Cela nous permet de proposer des solutions concrètes, rapidement activables par les métiers du Groupe, renforçant ainsi notre légitimité et suscitant l'intérêt.



Atelier de la start-up Terrio qui fabrique des matériaux en terre crue pour la construction.

Par ailleurs, nous avons construit un dispositif hybride qui nous permet d'être à la fois très proches des métiers du Groupe et de leurs défis opérationnels quotidiens, tout en participant à l'émergence et à la création de start-ups en lien avec le Groupe. Cette double approche permet à l'équipe d'être en contact étroit avec les métiers, les clients, les utilisateurs, et le marché au sens large, pour en décoder les tendances tout en convertissant rapidement des concepts en solutions. Un exemple simple : aux côtés des métiers du Groupe, nous avons exploré la récupération de chaleur pour répondre aux besoins énergétiques des bâtiments, tout en étudiant les problématiques des gestionnaires de data centers. De cette approche est née l'idée d'expérimenter des micro-data centers installés en pied d'immeubles pour récupérer la chaleur au profit des usages du bâtiment. Cette démarche est aujourd'hui portée par la start-up Ingenium Calor, accompagnée par Urban Odyssey dans sa phase de création.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR PROCHE DE L'INNOVATION CHEZ ICADE ?

N.B. : En tant que donneur d'ordre et acteur engagé sur les sujets de la ville de 2050, nous avons la capacité de donner l'impulsion et d'ouvrir la voie vers de nouvelles approches, en montrant que des solutions nouvelles (ou oubliées) sont possibles. Deux exemples : l'utilisation de la terre crue dans la construction moderne, comme nous le développons avec la start-up Terrio, ou encore la création de recettes constructives hors site bas carbone industrialisées offrant une flexibilité architecturale, à l'image de nos démarches pionnières avec la start-up High Six. Cependant, nous ne pouvons pas avancer seuls. Il est essentiel de collaborer avec des filières existantes ou à créer, pour industrialiser et déployer ces nouvelles approches constructives. Dans cette optique, nous partageons régulièrement nos retours d'expérience avec les acteurs de l'écosystème et ouvrons depuis plusieurs mois le dispositif Urban Odyssey à d'autres partenaires, pour imaginer, dérisquer, puis déployer des solutions pertinentes ensemble. C'est dans cet esprit que Spurgin, leader français du prémur, a rejoint Urban Odyssey au capital de Terrio, experte de la construction en terre crue, pour accélérer la transition bas carbone dans le bâtiment. ■

Urban Odyssey, LE START-UP STUDIO D'ICADE

Depuis 2019, Urban Odyssey accompagne l'émergence et la création de start-ups à impact, capables de faire bouger les lignes pour la filière.

Sa particularité est d'associer incubation, accès au marché et investissement minoritaire au sein d'une même structure. En cinq ans, Urban Odyssey a accompagné la création et le déploiement de 18 start-ups, leur apportant un soutien technique et commercial, en leur ouvrant des marchés et en les rapprochant des leaders du secteur, tout en investissant à leur capital de façon minoritaire, à leur création. L'objectif : dérisquer leurs projets et favoriser leur adoption par la filière pour bâtir la ville de 2050.

En 5 ans, un portfolio de 18 start-ups en réponse aux enjeux de l'immobilier et de la construction

TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

> Bâtiment bas carbone



> Sols et biodiversité



TRANSITION SOCIÉTALE

> Mixité des usages > Nouveaux modèles



TRANSITION DIGITALE

> Digitalisation > IA exploration & services client > Soft & IA pour productivité métiers



Cession des participations en 2024



Rachat par un industriel en 2024

L'ESSOR DES NOUVEAUX MODES CONSTRUCTIFS

Le secteur de l'immobilier est engagé dans une transition profonde pour réduire son empreinte carbone. La réponse passe en partie par le recours à des matériaux biosourcés et géosourcés, tels que le bois, la terre crue, la pierre ou le béton bas carbone. Afin de démocratiser leur utilisation, Icade participe à la structuration de filières solides sur le long terme.



Viaterra - Lyon (69)

Situé à Lyon dans le 6^e arrondissement, Viaterra est un immeuble de bureaux doté de façades en ossature bois avec une isolation biosourcée et des parements en bois et en terre crue. Il s'agit de la première réalisation avec Icade signée Terrio.

Les matériaux : un levier majeur de décarbonation

Icade ambitionne de jouer un rôle de premier plan sur la question des nouveaux modes constructifs. Elle a fait le choix d'explorer le potentiel des matériaux biosourcés, géosourcés et issus du réemploi. Présentant une plus faible empreinte carbone, ils permettent également pour certains, tels que le bois, de stocker du carbone dans le bâti. Leviers pour atteindre les futurs seuils réglementaires, les matériaux biosourcés doivent cependant relever plusieurs enjeux, en matière de réglementation ou de montée en compétence des acteurs.

Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion engagée pour la ville bas carbone, promeut des modes de construction décarbonés en favorisant les filières locales. Elle a également développé une expertise dans les opérations d'aménagement en recyclage foncier et en réalisation de quartiers de ville plus durable, à l'image de La Jallère à Bordeaux, une zone de bureaux obsolète qui sera transformée en un quartier mixte, renaturé et bas carbone.

Vers une hybridation des solutions

L'avenir est à la mixité des matériaux, des systèmes constructifs et des systèmes énergétiques. Demain, les matériaux biosourcés et géosourcés cohabiteront avec les matériaux usuels, mais dont l'empreinte aura été fortement réduite, tels que le béton très bas carbone. La bascule ne pourra se faire qu'en créant des filières pour massifier les productions, optimiser les techniques et les coûts et sécuriser les approvisionnements. C'est la raison d'être de la Chaire industrielle dédiée au bois « Ecorce », créée par Urbain des Bois, l'École supérieure du bois, Eiffage Construction et Saint-Gobain Solutions France. En 2024, la chaire a obtenu un financement de l'État pour consolider les savoir-faire de la pose de façades à ossature bois et répondre aux enjeux de la ville de 2050.

Pour promouvoir et industrialiser l'usage du bois, Icade et le groupe FEHR ont également développé un précadre en béton fibré ultra-performant, dédié aux immeubles de grande hauteur à ossature bois. ■

OBJECTIFS :

1/3
des opérations
en construction
bio et géosourcée
en 2030

1/3
des opérations en
rénovation en 2030

La terre crue

Alternative au béton, la terre crue se décline en brique, bauge, pisé, blocs compressés et torchis. Économe en énergie lors de sa transformation, elle a plusieurs atouts : elle privilégie les matériaux locaux, réduit sensiblement les émissions de carbone, apporte un confort thermique et phonique et offre un rendu esthétique. En 2024, Icade a investi dans la start-up Terrio, fabricant de pisé en terre crue. Le pisé préfabriqué à grande échelle permet la construction de murs, de cloisons et de façades. Il émet 80 % de carbone en moins comparé à du béton.



Les Dryades - La Riche (37)

Porté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion, ce projet propose 48 logements, construits à 50 % en bois. Cette réalisation répond d'ores et déjà au seuil 2028 de la RE 2020.

Le bois

Le bois, une ressource renouvelable et bas carbone, combine de nombreux atouts. Léger, il est particulièrement utile pour des opérations de surélévation et de densification. Il permet également la préfabrication en usine d'éléments structurels (planchers, murs, façades, systèmes poteaux poutres).

La pierre équitone

Fine et résistante, la pierre équitone est un matériau en fibre de ciment qui apporte des solutions efficaces pour l'enveloppe du bâtiment. Esthétique, personnalisable et isolante, elle permet de réaliser des façades durables et recyclables.



Tivoli - Bordeaux (33)

À Bordeaux, Icade a déconstruit l'immeuble de bureaux Tivoli, datant des années 1970, pour construire 25 logements. La façade a été réhabilitée par l'intégration de matériaux innovants tels que la pierre équitone. Avec un système d'isolation par l'extérieur, la densité de ces pierres augmente l'inertie et l'isolation acoustique du bâtiment.



WoodStone, Bordeaux (33)

Un ensemble de trois bâtiments de logements, locaux d'activités, parking en silo bois. Le bâtiment Stone est en béton bas carbone. Il consomme 33 % d'énergie de moins qu'un bâtiment classique.

Le béton bas carbone

Composés de matériaux comme l'argile calcinée, les cendres volantes ou les laitiers des hauts fourneaux, les bétons bas carbone réduisent les émissions jusqu'à 70 % par rapport au béton traditionnel.

Edenn, Nanterre (92)

02



C H A P I T R E 2

Performance

DES ACTIVITÉS DU GROUPE

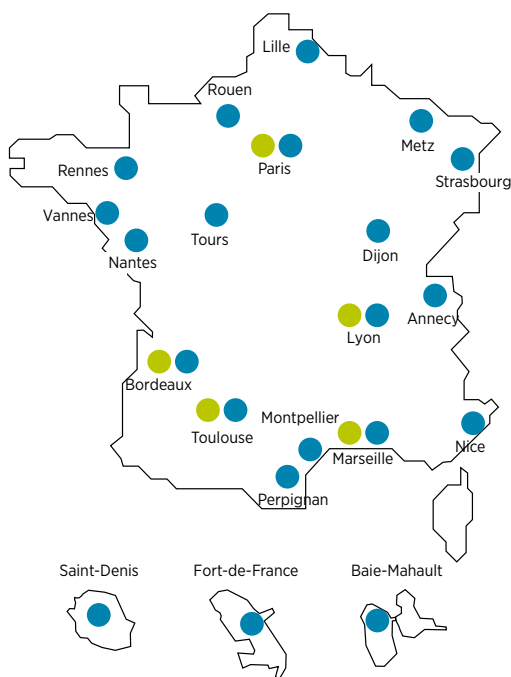
1. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES MÉTIERS DU GROUPE ET DE L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS SOUS-JACENTS	62	6. PERSPECTIVES ET GUIDANCE 2025	84
1.1. Carte des implantations de la Foncière et de la Promotion au 31 décembre 2024	62	7. REPORTING EPRA	85
1.2. Présentation du patrimoine de la Foncière et du contexte de marché	63	7.1. Actif net réévalué EPRA	85
1.3. Présentation de l'activité de Promotion	67	7.2. Résultat net récurrent EPRA – Foncière	86
2. ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024	69	7.3. LTV EPRA	86
3. PERFORMANCE PAR MÉTIER AU 31 DÉCEMBRE 2024	71	7.4. Taux de rendement EPRA – Foncière	87
3.1. Foncière : progression des revenus et du cash-flow net courant, ralentissement de la baisse des valorisations	71	7.5. Taux de vacance EPRA – Foncière	88
3.2. Promotion : apurement du portefeuille d'opérations et reprise de l'activité en diffus	78	7.6. LFL revenus locatifs nets – Foncière	88
4. STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE	81	7.7. Ratio de coûts EPRA – Foncière	89
4.1. Liquidité très solide	81	7.8. Investissements EPRA – Foncière	89
4.2. Gestion proactive du passif et du profil de couverture	81	8. REVUE DES INDICATEURS DU GROUPE EN 2024	90
4.3. Très nette amélioration du résultat financier	83	9. COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE GROUPE ICADE	91
4.4. Structure de bilan reflétant l'ajustement des valorisations et un volume de cessions limité	83	9.1. Compte de résultat analytique au 31 décembre 2024	91
4.5. <i>Covenants</i> bancaires	83	9.2. Compte de résultat analytique au 31 décembre 2023	92
5. CESSIION DES ACTIVITÉS DE SANTÉ : POINT D'ÉTAPE	84	10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	93
		10.1. Résultats des cinq derniers exercices	93
		10.2. Délais de paiement	93
		10.3. Opérations avec les apparentés	94
		10.4. Lien Nation-armée	94
		11. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	95

1. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES MÉTIERS DU GROUPE ET DE L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS SOUS-JACENTS

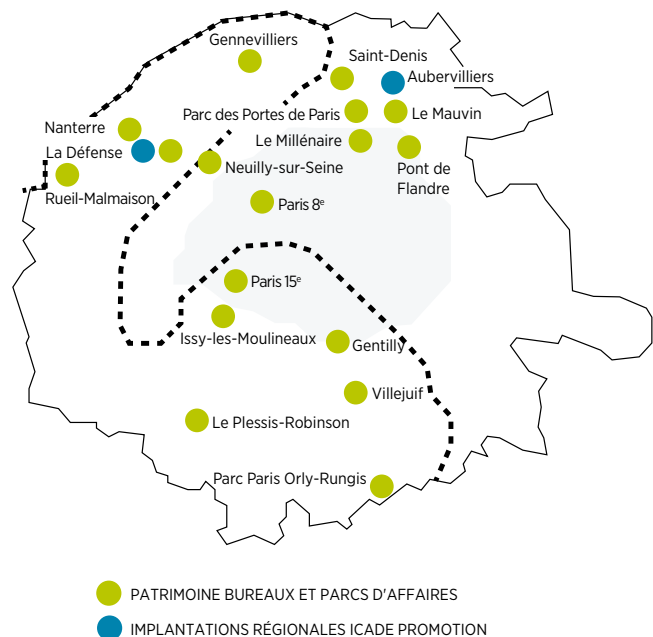
Les informations présentées dans cette partie répondent aux exigences de la directive européenne sur le reporting de durabilité (CSRD) suivantes : ESRS 2 SBM-1 paragraphe 40a et ESRS S4 SBM-3 paragraphe 10a.

1.1. Carte des implantations de la Foncière et de la Promotion au 31 décembre 2024

En région : **219 264 m²**



En Île-de-France : **1 606 294 m²**



Le patrimoine de la Foncière est composé de **238 actifs**, valorisés **6,4 milliards d'euros** (à 100 % et en quote-part des coentreprises), représentant **1,8 million de m²**.

Acteur de référence en France, Icade Promotion développe une activité **Résidentielle** (83 % de son chiffre d'affaires) et une activité **Tertiaire** (17 % de son chiffre d'affaires). Ses activités se développent à la fois en France métropolitaine et dans les DOM-TOM.

1.2. Présentation du patrimoine de la Foncière et du contexte de marché

1.2.1. Patrimoine de la Foncière au 31 décembre 2024

Le patrimoine de la Foncière est valorisé à 6 398 millions d'euros (à 100 % et en quote-part des coentreprises) au 31 décembre 2024.

Les actifs de bureaux, valorisés 5 241,1 millions d'euros (81,9 % du total) à fin 2024, se décomposent en bureaux *well-positioned* (pour 4 654 millions d'euros, soit 72,7 % du portefeuille total et 89 % des bureaux) et en bureaux *to be repositioned* pour 587 millions d'euros, soit 9,2 % du portefeuille total et 11 % des bureaux) :

- les bureaux *well-positioned* sont des actifs pour lesquels Icade porte une conviction de long terme quant à leur usage tertiaire. Ils offrent une bonne accessibilité et leurs caractéristiques leur permettent de répondre aux nouvelles attentes des utilisateurs (ESG, services, flexibilité) ;
- les bureaux *to-be-repositioned* sont des actifs dont l'avenir de bureau est remis en cause à moyen terme, en particulier du fait de leur localisation et pour lesquels un changement d'usage est envisagé. Ils sont principalement localisés en première et deuxième couronnes de Paris.

Le segment **Activité**, valorisé 743 millions d'euros (11,6 % du total), est composé de locaux d'activité, de studios TV et photos, de *data centers*, d'activités de commerces de gros (BtoB) et d'entrepôts. Ils sont situés en première couronne (500,8 millions d'euros), à proximité immédiate de Paris (Aubervilliers et Saint-Denis), et en deuxième couronne (242,1 millions d'euros), aux abords de l'aéroport d'Orly et du Marché d'intérêt national de Rungis.

Le segment **Autres actifs de la Foncière**, d'une valeur de 298 millions d'euros, regroupe principalement des hôtels loués au groupe B&B et des actifs de commerces.

Enfin, 116 millions d'euros de réserves foncières, localisées en première et deuxième couronnes, complètent le patrimoine.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE PAR TYPE D'ACTIF

En valeur (à 100 %) (en millions d'euros)	Bureaux <i>well- positioned</i>	Bureaux <i>to-be- repositioned</i>	Sous-total Bureaux	Activité	Terrains	Autres actifs	Total	%
ÎLE-DE-FRANCE	4 104	587	4 691	743	116	176	5 726	89,5 %
% en valeur	88,2 %	100,0 %	89,5 %			59,1 %	89,5 %	
dont Paris/Neuilly	1 308	0	1 308	-	-	37	1 345	21,0 %
dont La Défense/Péri-Défense	1 872	62	1 934	-	-	-	1 934	30,2 %
dont première couronne	569	324	893	501	87	43	1 523	23,8 %
dont deuxième couronne	356	201	557	242	29	97	925	14,5 %
PROVINCE	550	0	550	-	-	122	672	10,5 %
% en valeur	11,8 %	0,0 %	10,5 %	0,0 %	0,0 %	40,9 %	10,5 %	
TOTAL GÉNÉRAL	4 654	587	5 241	743	116	298	6 398	
% DU PATRIMOINE EN VALEUR	72,7 %	9,2 %	81,9 %	11,6 %	1,8 %	4,7 %	100,0 %	100 %

Les tableaux ci-dessous montrent, sur le périmètre des bureaux et des locaux d'activité, l'évolution des surfaces locatives entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2024. Les surfaces locatives correspondent aux lots des actifs louables (hors parkings). Elles sont exprimées à 100 %.

BUREAUX

	31/12/2023	Mouvements 2024			31/12/2024
Données à 100 %	Surfaces locatives (en m ²)	Acquisitions/ livraisons d'actifs (en m ²)	Cessions d'actifs (en m ²)	Développements/ restructurations (en m ²)	Surfaces locatives (en m ²)
ÎLE-DE-FRANCE	1 062 577	2 927	(1 805)	(9 499)	1 054 200
%	87,4 %	15,7 %	11,8 %	45,2 %	87,9 %
dont Paris/Neuilly	148 111	-	(1 805)	(2 560)	143 746
dont La Défense/Péri-Défense	368 381	-	-	(6 951)	361 430
dont première couronne	296 410	-	-	(3 313)	293 097
dont deuxième couronne	249 675	2 927	-	3 326	255 927
PROVINCE	153 856	15 728	(13 547)	(11 539)	144 498
%	12,6 %	84,3 %	88,2 %	54,8 %	12,1 %
TOTAL BUREAUX	1 216 433	18 655	(15 352)	(21 038)	1 198 698

BUREAUX WELL-POSITIONED

L'évolution du patrimoine sur l'année a été marquée par la livraison de l'immeuble Cologne à Rungis, intégralement loué à Phibor, filiale de Vinci Énergies, sur une surface totale de 2 927 m², la livraison de l'immeuble Next à Lyon pris à bail par April à hauteur de 81 % (12 707 m² sur 15 728 m²), et la cession de quatre immeubles : Dulud à Neuilly-sur-Seine (1 805 m²), Milky Way à Lyon (4 475 m²) et deux immeubles à Marseille, Quai de Rive Neuve (3 112 m²) et Le Castel (5 961 m²).

La surface locative totale des bureaux *well-positioned* atteint 917 991 m² au 31 décembre 2024.

BUREAUX TO-BE-REPOSITIONED

L'évolution enregistrée sur ce segment concerne principalement le gel des surfaces locatives de l'immeuble Étoile Park à Nanterre dans le cadre du repositionnement de l'actif sur plus de 5 000 m².

La surface locative totale des bureaux *to-be-repositioned* s'élève à 280 707 m² au 31 décembre 2024.

ACTIVITÉ

La surface locative totale des locaux d'activité représente 342 047 m² au 31 décembre 2024.

	31/12/2023	Mouvements 2024			31/12/2024
Données à 100 %	Surfaces locatives (en m ²)	Acquisitions/ livraisons d'actifs (en m ²)	Cessions d'actifs (en m ²)	Développements/ restructurations (en m ²)	Surfaces locatives (en m ²)
ÎLE-DE-FRANCE	343 860	5 611	-	(7 424)	342 047
%	100,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
dont première couronne	197 101	5 611	-	99	202 811
dont deuxième couronne	146 759	-	-	(7 523)	139 236
TOTAL ACTIVITÉ	343 860	5 611	-	(7 424)	342 047

1.2.2. Contexte de marché et position concurrentielle

CONTEXTE DE MARCHÉ

Marché locatif des bureaux en Île-de-France

(Sources : ImmoStat/BNP Paribas Real Estate/JLL)

La demande placée sur le marché des bureaux en Île-de-France a totalisé 1,75 million de m², un volume d'activité en retrait de 11 % comparé à 2023. Ce régime, en fourchette basse d'une norme de marché post-Covid comprise entre 1,8 et 2 millions de m² par an, conjugué plusieurs facteurs baissiers : le ralentissement économique, la dissolution de l'Assemblée nationale et l'effet des Jeux Olympiques (mise en pause et déport de certains projets). Les grandes entreprises ont revu à la baisse ou différé leurs prises de décisions immobilières, la demande placée de plus de 5 000 m² reculant tant en termes de volume (546 000 m² ; - 13 % sur un an) que de nombre de signatures (49 contre 56 en 2023).

Une minorité de marchés ont vu leur demande placée progresser, et même Paris a marqué un ralentissement (- 9 % en un an), secteur pour lequel le manque d'offre n'est pas l'unique cause du repli. Les rehaussements successifs de loyers de présentation depuis trois ans ont en effet aussi contribué à brider la pleine expression du potentiel du quartier d'affaires parisien.

À l'inverse, La Défense affiche son plus haut niveau d'activité depuis 2016, un redressement soutenu par huit transactions de plus de 5 000 m² ainsi que des regroupements et déménagements d'entreprises – souvent situées hors de La Défense – sur des surfaces de 1 000 à 5 000 m². **La première couronne progresse modérément d'une année sur l'autre (+ 8 %), mais le Croissant Ouest a corrigé fortement (- 37 %). Pour ces marchés, l'accroissement prononcé de l'offre (5,6 millions de m²) et de la vacance (10,2 %) favorise la concurrence entre immeubles et maintient élevées les mesures d'accompagnement.**

Les grandes entreprises doivent composer avec des priorités multiples dans un environnement économique peu porteur : attraction et rétention des salariés, RSE, recherche d'économies, équilibre entre présentiel et distanciel. Celles-ci disposent aujourd'hui dans certains secteurs d'un large choix d'immeubles de dernière génération performants pour des loyers compétitifs. Leurs mouvements vers des immeubles offrant le meilleur équilibre entre localisation, efficacité des surfaces et loyers profitent en priorité, dans chacun des marchés franciliens, aux meilleurs actifs.

Marché locatif des bureaux des principales métropoles régionales

(Source : BNP Paribas Real Estate)

L'activité locative des principales métropoles régionales (Lyon, Lille, Aix-Marseille, Bordeaux, Toulouse, Nantes et Montpellier) a ralenti en 2024. Les 642 000 m² de bureaux placés en neuf mois marquent un recul de - 25 % par rapport à 2023 qui touche tous les segments de surfaces. Les effets combinés de conditions d'emprunts élevées, d'une conjoncture économique peu porteuse et l'incertitude politique à partir de juin 2024 ont été moins propices aux consommations de m². Dans ce contexte, les entreprises utilisatrices ont adopté des postures défensives, se montrant plus sélectives et attentistes dans leurs choix immobiliers.

En termes de géographie, **Lyon et Aix-Marseille limitent leur repli** (respectivement - 7 % et - 9 %) quand la demande placée des autres métropoles a reculé dans des proportions allant de - 11 % à - 40 %.

Les métropoles régionales bénéficient de fondamentaux solides, avec une production neuve maîtrisée et un recours au télétravail moins prégnant qu'en Île-de-France, suscitant davantage de consommations de m² par salarié et des durées d'engagement plus longues qu'en Île-de-France. **Bien que le tissu régional ne soit pas immunisé face au repli conjoncturel des deux dernières années, le potentiel de tertiarisation des grandes métropoles françaises et les besoins immobiliers des entreprises restent importants.**

Les taux de vacance en région ont été haussiers en 2024, tout en s'échelonnant à des niveaux bas (de 3,8 % à Toulouse à 7,4 % pour Lyon). Le maintien d'un équilibre sain entre offre et demande a soutenu les loyers *prime*, restés stables, voire légèrement haussiers dans les meilleurs quartiers d'affaires des métropoles.

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

(Sources : ImmoStat/BNP Paribas Real Estate)

Le marché de l'investissement en immobilier d'entreprise en France a totalisé 15 milliards d'euros en 2024, un niveau analogue à celui de 2023 et plus de deux fois inférieur à sa moyenne des huit dernières années (32 milliards d'euros de 2014 à 2022). Les baisses de taux directeurs de la BCE initiées mi-2024 ont eu des effets limités sur les coûts de financement, et les taux obligataires souverains sont restés haussiers en Europe. **L'incertitude politique suscitée par la dissolution de l'Assemblée nationale et la dérive du déficit budgétaire ont renchéri la prime de risque française, les OAT 10 ans se repositionnant dans un canal haussier compris entre 2,80 % et 3,30 % à partir de mi-2024.**

Dans cet environnement incertain et volatil, et face à la concurrence de produits financiers (obligataire, monétaire, d'entreprise), la prime de risque immobilière a continué de se reconstituer, **sans que la convergence de prix entre acquéreurs et vendeurs ne soit pleinement opérée sur certains marchés.** Les investisseurs sont restés attentistes et sélectifs, les acquisitions de volumes unitaires élevés (plus de 150 millions d'euros) se concentrant sur des actifs de bureaux *core* dans Paris, des portefeuilles logistiques ou d'activité et des hôtels haut de gamme.

Classe d'actif historiquement privilégiée des investisseurs, **le poids du bureau a continué de diminuer** (32 % en 2024 après 42 % en 2023), avec **4,8 milliards d'euros engagés à l'échelle nationale** et des reculs aussi bien en **Île-de-France** (3,4 milliards d'euros ; - 29 % sur un an) qu'en **régions** (1,5 milliard d'euros ; - 22 %). L'aversion au risque et l'illiquidité des grands volumes se sont matérialisées sur des marchés de bureaux très offreurs comme la **première couronne** (140 millions d'euros) tandis que la promesse d'acquisition de 80 % de la Tour Trinity (plus de 300 millions d'euros) apporte un signal positif au secteur de **La Défense**. En régions, **Lyon et Aix-Marseille** ont concentré un peu plus de 40 % des engagements (630 millions d'euros) tout en approchant leur volume de l'an passé (650 millions d'euros).

Le redémarrage du marché de l'investissement en 2025 dépendra d'une baisse des taux directeurs et de la poursuite de l'amélioration des taux de financement, mais aussi d'une confiance restaurée dans la capacité de la France à maîtriser son déficit.

Marché locatif des locaux d'activité en Île-de-France

(Sources : CBRE/ImmoStat)

La demande placée de locaux d'activité en Île-de-France a totalisé 710 000 m² au terme du troisième trimestre 2024, un repli de 19 % sur un an qui fait écho à un climat économique et politique dégradé. Le manque de visibilité sur les carnets de commandes et les volumes d'affaires a affecté une part importante des PME/PMI/ETI très présentes sur cette typologie immobilière, conduisant à des reports de projets immobiliers et un allongement des délais de commercialisation. **Ce volume de demande placée, supérieur à son rythme des années 2015-2019 (+ 5 %) traduit une normalisation après une séquence 2021-2022 atypique** (tensions sur les chaînes d'approvisionnement, stocks de précaution, etc.).

Cependant, les locaux d'activité bénéficient de la demande forte d'utilisateurs opérant dans des secteurs variés (industrie, commerce de gros, soutien aux entreprises, etc.) à la recherche de bâtiments fonctionnels, flexibles et énergétiquement efficaces. Par ailleurs, l'offre immédiate s'était raréfiée depuis 2015, en particulier pour certaines géographies en première couronne des grands centres urbains. Une production nouvelle de parcs et de bâtiments d'activité de nouvelle génération est venue ces dernières années répondre à une demande élevée et non satisfaite pour des bâtiments aux derniers standards, souvent au prix d'un éloignement des sites existants. **Le taux de vacance des locaux d'activité en Île-de-France remonte à 5,7 % au troisième trimestre 2024 (contre 5,1 % en 2023), un niveau très en deçà de son plus-haut de 2015 (8,5 %) et de sa moyenne 10 ans (6,5 %).**

Face à une offre insuffisante et parfois obsolète ou éloignée mais une demande soutenue pour des bâtiments bien desservis, dotés de cahiers des charges exigeants et en adéquation avec des impératifs RSE grandissants, **les locaux d'activité situés autour de l'A86 se placent au cœur de la demande des utilisateurs.**

La croissance depuis 2016 des loyers faciaux et la stabilité des mesures d'accompagnement témoignent d'une vitalité pour cette typologie immobilière qui bénéficie pleinement au parc d'affaires d'Icade de Rungis.

POSITION CONCURRENTIELLE

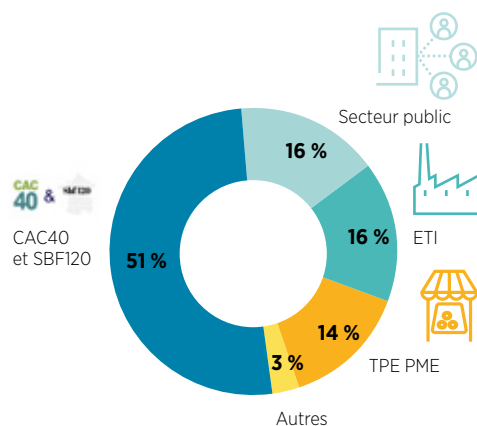
Acteur de référence dans le secteur des bureaux, Icade est l'un des rares groupes en France à se présenter comme un opérateur intégré, associant le métier de foncière et de promoteur. Fortement implanté en Île-de-France, le Groupe dispose d'une capacité très significative de développement endogène à travers des réserves foncières essentiellement situées sur les parcs

d'affaires des Portes de Paris au nord et de Rungis au sud de Paris. **Ces parcs situés au cœur du Grand Paris proposent une offre mixte Bureaux-Activité en adéquation avec la demande des utilisateurs de cette zone.** Icade est ainsi en mesure de proposer des **développements différenciants** comme la construction d'un *data center* clé en main pour Equinix aux Portes de Paris (Aubervilliers). Icade tire également parti d'une **forte implantation des équipes de promotion sur l'ensemble du territoire** pour étendre sa présence aux principales villes françaises avec des opérations emblématiques comme Next à Lyon ou M Factory à Marseille. **En France, les principales sociétés immobilières cotées concurrentes sur le segment des bureaux sont Gecina, Covivio, Altarea Cogedim et la Société Foncière Lyonnaise** tandis qu'Unibail-Rodamco-Westfield et Klépierre détiennent un patrimoine principalement de commerces. À fin 2024, Icade représentait avec 1,75 milliard d'euros la septième capitalisation boursière parmi ces sociétés.

BASE LOCATIVE

Au 31 décembre 2024, Icade dispose d'une base locative solide avec près de 84 % des loyers IFRS annualisés qui proviennent de locataires du secteur public, de moyennes et grandes entreprises.

Cette base locative est également très diversifiée et offre une grande variété sectorielle (services collectifs, finance/assurance, administration publique, grande distribution, médias/communication, et autres).



1.3. Présentation de l'activité de Promotion

(Sources : FPI, Observatoire Crédit Logement, Adéquation)

CONTEXTE DE MARCHÉ

L'année 2024 marque la troisième année consécutive de recul des ventes sur le marché immobilier résidentiel neuf. Les ventes aux particuliers enregistrent une nouvelle baisse de - 8 % en 2024, après une chute significative de - 44 % en 2023 et de - 39 % en 2022. Ces résultats reflètent un ensemble de contraintes sans précédent, tant par leur nature que par leur intensité, auxquelles le secteur de la promotion immobilière est confronté depuis trois ans (inflation, guerre en Ukraine, hausse des taux rapide).

L'instabilité politique découlant de la dissolution de l'Assemblée nationale n'a pas permis la mise en place de nouvelles mesures de soutien au secteur. De ce fait, la fin du dispositif Pinel au 31 décembre 2024, sans mécanisme de remplacement, marque la disparition des mesures fiscales incitatives destinées aux investisseurs particuliers. La baisse de la demande a fragilisé les acteurs du secteur immobilier entraînant des plans de licenciements et, dans certains cas, des faillites. Le marché tend ainsi à se concentrer autour des acteurs capables de sécuriser leurs financements pour poursuivre le développement de leurs opérations.

En parallèle, les mesures réglementaires contraignantes qui pèsent sur le secteur continuent de produire leurs effets. Les autorisations de logements ont reculé de 12 % sur un an fin novembre 2024. L'entrée en vigueur de la réglementation thermique RE2020 en 2022 a introduit des normes environnementales plus strictes, augmentant les coûts de construction. La capacité à maîtriser ces nouvelles exigences est désormais un facteur différenciant pour les promoteurs les plus avancés, leur permettant de se démarquer aussi bien auprès des collectivités que des acquéreurs.

L'objectif de « zéro artificialisation nette » en 2050 de la loi ZAN accentue la rareté du terrain, limitant l'ajustement du marché par les prix et orientant le secteur vers une plus grande sobriété foncière. Dans un marché où la demande de logements, qu'il s'agisse du résidentiel classique ou géré, demeure soutenue par des tendances démographiques structurelles fortes, la reconstruction de la ville sur la ville devient un enjeu majeur. La requalification des entrées de ville, la reconversion d'actifs obsolètes et les projets de réhabilitation thermique s'imposent désormais comme des activités centrales pour les promoteurs immobiliers.

Après avoir atteint un point haut à 4,2 % à la fin de l'année 2023, les taux d'emprunt ont diminué en moyenne de 7 pb par mois en 2024, favorisant le retour des acquéreurs particuliers, et en particulier des primo-accédants. Cette tendance a permis un redressement de 23 % du volume de crédits accordés sur un an, après deux années de contraction du marché. La dynamique devrait se poursuivre en 2025 avec un taux moyen attendu inférieur à 3 % contre 3,67 % en 2024.

En dépit du contexte incertain, le secteur de la promotion immobilière continue de bénéficier d'une forte demande structurelle. Les acteurs du marché ayant la capacité de proposer une offre de produits innovants et décarbonés sont bien positionnés pour tirer parti de la reprise du marché, soutenue par la dynamique de la baisse des taux.

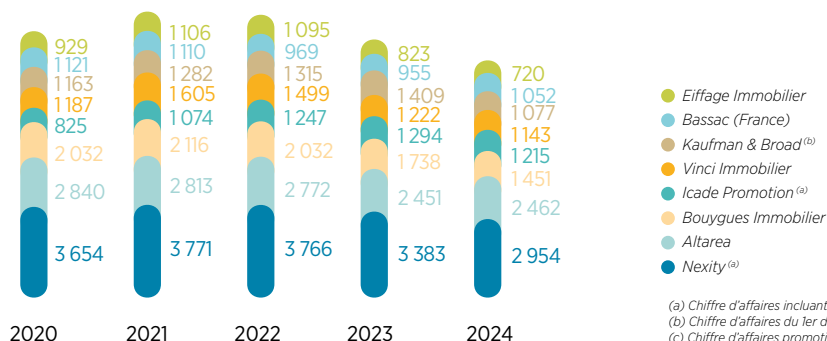
POSITION CONCURRENTIELLE

Icade Promotion est un promoteur généraliste qui intervient sur l'ensemble du territoire français de métropole et d'outre-mer grâce à un maillage opérationnel de 22 implantations locales. Icade Promotion contribue activement à l'aménagement du territoire et la transformation de la ville en développant des projets multi-usages (logements, activités, résidentiel géré, bureaux, data centers, etc.) et en s'appuyant sur une offre de produits innovants et décarbonés.

Sur le segment Résidentiel, Icade Promotion est présent auprès d'institutionnels (ESH, SCPI, OPCI et FLI), d'acquéreurs ou d'investisseurs particuliers. Positionné en acteur du logement abordable, Icade Promotion développe également des résidences gérées pour les étudiants ou les seniors.

Sur le segment Tertiaire, Icade Promotion travaille en collaboration avec la Foncière, tout en continuant de développer des opérations immobilières pour compte de tiers en bureaux et hôtels.

Icade Promotion possède un savoir-faire reconnu dans les projets de grande taille, complexes et/ou mixtes, et porte une attention particulière à l'impact environnemental, social et sociétal de ses activités.



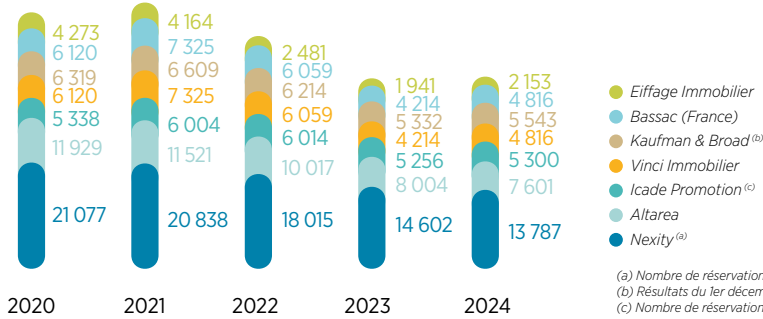
(a) Chiffre d'affaires incluant les entités mises en équivalence.
 (b) Chiffre d'affaires du 1er décembre N-1 au 30 novembre N.
 (c) Chiffre d'affaires promotion réalisé en France.

02

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Présentation synthétique des métiers du Groupe et de l'évolution des marchés sous-jacents

Sur le segment **Résidentiel**, de nombreux acteurs interviennent au niveau national et régional. Icade Promotion se situe à la 4^e place des réservations de logements à fin 2024.



(a) Nombre de réservations de logements et de lotissements en France.
 (b) Résultats du 1er décembre N-1 au 30 novembre N.
 (c) Nombre de réservations de logements et de lots de terrains à bâtir.

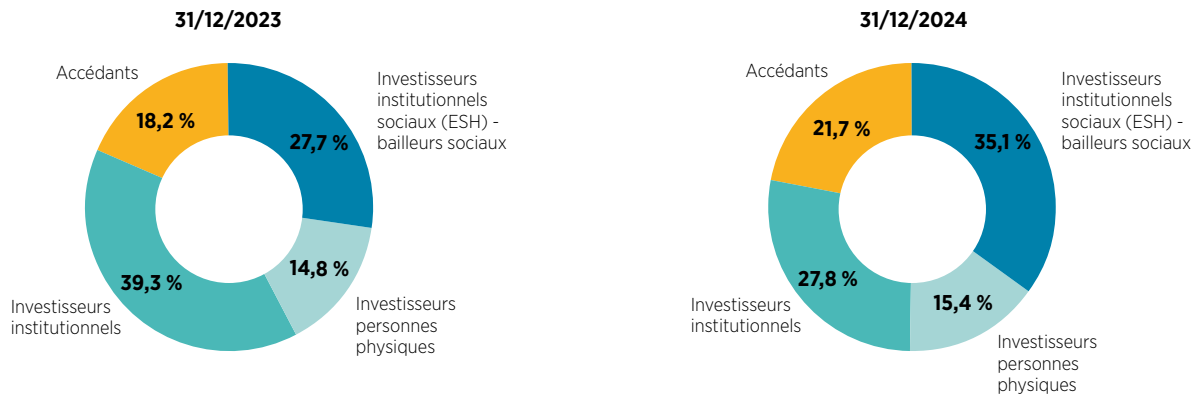
Sur le segment **Tertiaire**, Icade Promotion peut être en concurrence avec des opérateurs immobiliers tels que Bouygues Immobilier, Kaufman & Broad, Nexity, BNP Paribas Real Estate, Altarea Cogedim, GA, ainsi que des filiales des majors du BTP telles Linkcity (Bouygues Construction) ou ADIM (Vinci).

Cette activité est réalisée via deux formes contractuelles : la VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) et les contrats de promotion

immobilière (CPI) dans lesquels le client est propriétaire du foncier et fait réaliser au promoteur un immeuble sur ce dernier.

Sur le segment résidentiel, les investisseurs institutionnels (ESH, SCPI, OPCI et FLI) comptent pour 63 % du volume des réservations de l'année 2024. Les 37 % restants sont constitués des réservations auprès des investisseurs individuels et primo-accédants.

RÉPARTITION DES RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE DE CLIENT



2. ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- **Cash-flow net courant Groupe 2024 à 3,98 euros par action, au-dessus de la guidance**
- **Hausse des loyers nets de la Foncière, portée par l'effet de l'indexation et l'amélioration de la marge nette**
- **Dépréciations significatives comptabilisées à la suite de la revue du portefeuille d'opérations de la Promotion au cours du premier semestre**
- **Nette amélioration du résultat financier sous l'effet combiné d'une bonne maîtrise du coût de l'endettement brut et de l'augmentation des produits financiers**
- **Baisse de l'EPRA ANR NTA de - 10,6 % liée principalement à la baisse des valorisations en 2024**

En 2024, Icade a effectué une revue des indicateurs du Groupe et a introduit un glossaire détaillé reprenant la méthodologie de calcul de chaque indicateur. Les données 2023 sont présentées proforma des évolutions opérées en 2024 dans une partie dédiée.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en millions d'euros)	Variation (en %)
Revenus locatifs	369,2	363,9	5,2	+ 1,4 %
Chiffre d'affaires Promotion	1 067,4	1 133,4	(66,0)	(5,8) %
Autres	15,0	30,3	(15,4)	(50,7) %
Total Revenus consolidés IFRS	1 451,5	1 527,7	(76,1)	(5,0) %
Autres produits liés à l'activité ^(a)	120,4	129,3	(8,9)	(6,9) %
Produits des activités opérationnelles	1 571,9	1 656,9	(85,0)	(5,1) %
Charges des activités opérationnelles	(1 332,9)	(1 376,5)	43,6	(3,2) %
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	239,0	280,4	(41,4)	(14,8) %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(321,0)	(1 268,8)	947,8	(74,7) %
RÉSULTAT FINANCIER	(22,4)	(69,4)	47,0	(67,7) %
Charge d'impôt	26,7	9,2	17,5	NA
Résultat net des activités poursuivies	(316,7)	(1 329,0)	1 012,2	(76,2) %
Résultat des activités abandonnées ^(b)	(0,5)	38,4	(38,9)	NA
Résultat net	(317,2)	(1 290,6)	973,4	(75,4) %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	(275,9)	(1 250,3)	974,4	(77,9) %

(a) Les autres produits liés à l'activité sont principalement constitués des refacturations de charges locatives.

(b) Au 31 décembre 2023, en application de la norme IFRS 5, le résultat net de la Foncière Santé du premier semestre 2023 a été classé sur la ligne « Résultat des activités abandonnées » du compte de résultat.

Au 31 décembre 2024, les **revenus consolidés IFRS du Groupe atteignent 1 452 millions d'euros**, en baisse de - 5,0 %. Si la Foncière contribue positivement à la croissance des revenus, le chiffre d'affaires du pôle Promotion est en recul, en particulier sur le segment Tertiaire (- 63,8 millions d'euros vs 2023), du fait de la livraison d'opérations significatives et du volume limité de nouvelles signatures. Le chiffre d'affaires sur l'activité promotion en résidentiel est stable.

L'excédent brut opérationnel du Groupe s'élève à 239 millions d'euros en 2024 (vs 280 millions d'euros en 2023). La marge opérationnelle du Groupe est réduite du fait des dépréciations importantes (85 millions d'euros) comptabilisées au premier semestre 2024 sur l'activité de Promotion, liées à la revue du portefeuille d'opérations afin de les adapter aux nouvelles conditions de marché (révision des grilles de prix, abandon d'opérations, revue à la baisse de la valeur des fonciers...). Cet effet défavorable est en partie compensé par l'amélioration de

la marge locative sur la Foncière et les efforts consentis en matière de coûts de fonctionnement, notamment du pôle Promotion (- 11 millions d'euros).

Le **résultat financier** est en très **nette amélioration** au 31 décembre 2024, sous l'effet combiné de la **réduction des charges financières** (coût moyen de la dette à 1,52 % vs 1,60 % en 2023 et baisse de la dette brute) et de **l'augmentation des produits de placement** (+ 11,5 millions d'euros vs 2023). La perception de **produits liés à la détention résiduelle dans les activités de santé** (60 millions d'euros de dividendes et 17 millions d'euros d'intérêts sur le prêt d'actionnaire consenti à IHE Healthcare Europe (IHE)) et la comptabilisation d'une soulte positive de 13 millions d'euros comptabilisée lors de l'opération de rachat obligataire participant aussi à l'amélioration du résultat financier.

Le **résultat net part du Groupe** s'améliore nettement en lien avec le ralentissement de la baisse de valeur des immeubles de placements en 2024 par rapport à 2023.

Compte tenu de la cession des activités de santé, **l'icade communique sur un cash-flow net courant Groupe, composé (i) du cash-flow net courant des activités stratégiques**, que sont la Foncière et la Promotion, **et (ii) du cash-flow net courant des activités non stratégiques**, à savoir les activités résiduelles de Santé.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en M€)	Variation (en %)
Cash-flow net courant – Foncière (1)	258,9	228,8	30,1	+ 13,1 %
Cash-flow net courant – Promotion (2)	(30,0)	6,2	(36,2)	NA
Cash-flow net courant – Intermédiaires et Autres (3)	(5,8)	(2,4)	(3,4)	NA
(A) CASH-FLOW NET COURANT DES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES (1 + 2 + 3)	223,1	232,6	(9,5)	(4,1) %
(B) CASH-FLOW NET COURANT DES ACTIVITÉS NON STRATÉGIQUES	78,7	118,0	(39,3)	(33,3) %
CASH-FLOW NET COURANT – GROUPE (A + B)	301,8	350,6	(48,8)	(13,9) %

Le **cash-flow net courant Groupe** s'élève à **301,8 millions d'euros** au 31 décembre 2024, soit **3,98 euros par action**, au-dessus de la **guidance**⁽¹⁾.

Le **cash-flow net courant des activités stratégiques compte pour 223,1 millions d'euros** (2,94 euros par action), en baisse de - 4,1 % par rapport à l'année précédente. Le Groupe affiche un cash-flow net courant des activités stratégiques supérieur à la guidance, grâce à une maîtrise accrue des coûts opérationnels et des charges locatives, et à un volume de produits financiers plus important

qu'anticipé. Il résulte néanmoins de performances contrastées selon les métiers, décrites supra et détaillées dans la section « Performance par métiers » (CFNC de 258,9 millions d'euros sur la Foncière et de - 30 millions d'euros sur le pôle Promotion).

Le **cash-flow net courant des activités non stratégiques est de 78,7 millions d'euros** (1,04 euro par action), mais n'est pas comparable à celui de l'année 2023, année de cession des activités de santé et de leur déconsolidation.

	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en M€)	Variation (en %)
ANR NDV (en M€)	4 895,5	5 565,5	(670,0)	(12,0) %
ANR NTA (en M€)	4 557,2	5 098,0	(540,8)	(10,6) %
ANR NRV (en M€)	4 892,7	5 447,3	(554,6)	(10,2) %
LTV (droits inclus)	36,5 %	33,5 %		+ 3,0 pp

Données par action	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en euros)	Variation (en %)
ANR NDV (en €)	64,5	73,3	(8,8)	(12,0) %
ANR NTA (en €)	60,1	67,2	(7,1)	(10,6) %
ANR NRV (en €)	64,5	71,8	(7,3)	(10,2) %

L'**actif net réévalué NTA du Groupe** ressort à **4 557 millions d'euros** (60,1 euros par action), en baisse de - 10,6 % par rapport au 31 décembre 2023, principalement sous les effets combinés suivants :

- la distribution du dividende 2023 de - 367 millions d'euros, soit - 4,84 euros par action ;
- le cash-flow net courant 2024 de 302 millions d'euros, soit 3,98 euros par action ;

- l'effet de la baisse de valeur du portefeuille de la Foncière représentant - 5,8 euros par action ; et
- des effets divers représentant - 0,4 euro par action.

Le ratio **LTV droits inclus ressort au 31 décembre 2024 à 36,5 %**, + 3 pp vs fin 2023, compte tenu principalement de la baisse de valeur des actifs de la Foncière.

(1) Guidance précisée lors de la publication du Communiqué de Presse du 29 novembre 2024 en haut de guidance [3,78-3,93] euros/action.

3. PERFORMANCE PAR MÉTIER AU 31 DÉCEMBRE 2024

02

3.1. Foncière : progression des revenus et du cash-flow net courant, ralentissement de la baisse des valorisations

- Loyers bruts en hausse (+ 2,5 % en LfL), portés par l'effet d'indexation (+ 5,1 %)
- Dynamique commerciale solide avec 133 000 m² signés et renouvelés
- Signature en janvier 2025 d'un engagement de prise à bail sur l'immeuble Pulse pour c. 29 000 m²
- Baisse des valeurs du portefeuille de - 7,1 % en LfL (vs - 17,9 % en 2023)
- 82 millions d'euros de cessions d'actifs *well-positioned* réalisées au-dessus de l'ANR du 30 juin 2024

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Revenus locatifs bruts	369,2	363,9	+ 1,4 %
Revenus locatifs bruts à périmètre constant	-	-	+ 2,5 %
Revenus locatifs nets	347,0	332,0	+ 4,5 %
Taux de marge (rev. loc. nets/rev. loc. bruts)	94,0 %	91,2 %	+ 2,8 pp
Résultat net récurrent (RNR)	239,9	212,4	+ 12,9 %
Cash-flow net courant	258,9	228,8	+ 13,1 %
Investissements	193,9	259,1	(25,2) %
Cessions ^(a)	81,8	146,2	(44,1) %

(a) Ces chiffres n'incluent pas les cessions internes.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation à périmètre constant (en %)
Valeur du patrimoine hors droits (à 100 % + QP CE)	6 398,2	6 846,9	(7,1) %

PRINCIPALES DONNÉES OPÉRATIONNELLES

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Activité locative (baux signés ou renouvelés) en m ²	133 403	242 896	(45,1) %

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Taux de vacance EPRA	16,4 %	13,1 %	+ 3,3 pp
Taux de rendement initial net EPRA	5,2 %	5,3 %	(0,1) pp
Taux d'occupation financier	84,7 %	87,9 %	(3,2) pp
Durée résiduelle ferme des baux (en années)	3,4	3,6	(0,2) année

3.1.1. Activité locative solide

En 2024, 108 baux ont été signés ou renouvelés pour plus de **133 000 m²**, représentant **35 millions d'euros de loyers faciaux annualisés** à 6,4 ans fermes. Ce volume est composé à c. 70 % de nouvelles signatures et à c. 30 % de renouvellements.

L'activité locative confirme la demande **pour des actifs de bureaux répondant aux meilleurs standards dans des zones attractives bien desservies avec c. 85 000 m² de surface signés ou renouvelés sur des bureaux *well-positioned***. En particulier, Icade a signé un BEFA sur 24 000 m² de bureaux à Toulouse sur neuf ans fermes.

Les écarts de prix importants constatés entre les zones géographiques (loyer *prime* à c. 550 euros/m² à La Défense vs c. 1 080 euros/m² pour le quartier central des affaires à Paris ⁽¹⁾) **permettent à certaines d'entre elles de retrouver de l'attractivité**. Icade a notamment signé et renouvelé plus de 11 000 m² sur le secteur de La Défense et 11 000 m² dans la zone Péri-Défense (dont plus de 7 000 m² signés par Schneider Electric sur l'immeuble Edenn à Nanterre).

L'activité locative reste dynamique dans les parcs d'affaires avec près de 28 800 m² signés ou renouvelés au sein du Parc Paris Orly-Rungis ⁽²⁾ et c. 18 400 m² dans le Parc des Portes de Paris ⁽³⁾ (dont 5 600 m² signés avec Veolia à six ans ferme, en sus des 45 000 m² déjà loués pour son siège social). **En janvier 2025, Icade a par ailleurs signé avec le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis un engagement de prise à bail portant sur**

la totalité de l'immeuble Pulse, soit près de 29 000 m² à Saint-Denis sur 12 ans, à partir de fin 2025, sur la base d'un loyer économique en ligne avec le marché. Cette signature intervient moins de trois mois après le départ du comité d'organisation des Jeux Olympiques en octobre 2024.

À noter qu'Icade a signé et renouvelé également des baux sur **l'actif de bureaux *to-be-repositioned*** le Monet à Saint-Denis. À travers plusieurs baux entrant en vigueur entre début 2025 et mi-2026, près de 15 000 m² seront occupés sur une durée de six ans ferme.

Au 31 décembre 2024, le taux d'occupation financier est en baisse à 84,7 % (- 3,2 pp vs décembre 2023). Cette baisse doit être analysée par classe d'actifs :

- sur les bureaux *well-positioned* ainsi que les locaux d'activité, le taux d'occupation est pénalisé de manière temporaire d'une part par la libération de Pulse au quatrième trimestre 2024 et d'autre part par la livraison de 5 600 m² de locaux d'activité dont la commercialisation est en cours. En incluant l'immeuble Pulse, dont l'engagement de prise à bail a été signé en janvier 2025, **le taux d'occupation financier sur les bureaux *well-positioned* atteint 90,7 %** ;
- sur les bureaux *to-be-repositioned*, le taux d'occupation baisse fortement à 64,6 %, confirmant l'évolution nécessaire de ces actifs dont l'usage de bureaux est remis en question.

Classes d'actif	Taux d'occupation financier ^(a) (en %)			Durée moyenne des baux ^(a) (en années)	
	31/12/2024	31/12/2023	Variation	31/12/2024	31/12/2023
Bureaux <i>well-positioned</i>	88,0 %	91,0 %	(3,0) pp	3,6	3,9
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	64,6 %	71,4 %	(6,9) pp	2,1	1,9
SOUS-TOTAL BUREAUX	83,8 %	87,1 %	(3,3) PP	3,4	3,5
Activité	88,9 %	92,1 %	(3,1) pp	2,8	3,1
Autres	89,4 %	90,5 %	(1,1) pp	5,0	5,4
TOTAL FONCIÈRE	84,7 %	87,9 %	(3,2) PP	3,4	3,6

(a) Données à 100 % et en quote-part des coentreprises.

Sur les 78 millions d'euros d'échéances potentielles prévues en 2024, les libérations de surfaces et renégociations **représentent c. 50 millions d'euros de perte de loyers faciaux annualisés**, dont près de 2/3 actées au second semestre 2024.

En 2025, **16 % des loyers IFRS annualisés** arrivent potentiellement à échéance à travers une option de *break* ou une fin de bail, soit

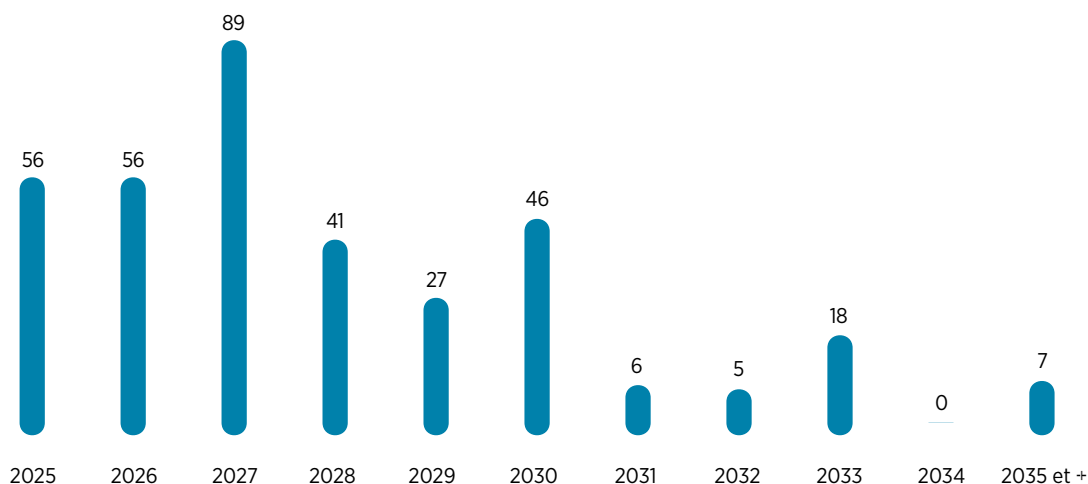
55,9 millions d'euros (dont 13 millions d'euros sur les bureaux *to-be-repositioned*, 23 millions d'euros sur les bureaux *well-positioned*, 14 millions d'euros sur les locaux d'activité et 6 millions d'euros sur le segment Autres). À noter que le potentiel de réversion locative ⁽⁴⁾ sur les bureaux *well-positioned* est de - 11,3 % au 31 décembre 2024, vs - 8,7 % au 31 décembre 2023, compte tenu de l'effet de l'indexation.

(1) Source : JLL, T4 2024.

(2) Incluant plus de 11 000 m² sur des locaux d'activités (38 %) et 16 890 m² sur des bureaux (59 %).

(3) Incluant plus de 5 900 m² sur des locaux d'activités (32 %) et 12 400 m² sur des bureaux (67 %).

(4) Loyers de marché vs loyers en vigueur.

ÉCHÉANCIER DES BAUX DE LA FONCIÈRE EN LOYERS IFRS ANNUALISÉS
 (EN MILLIONS D'EUROS, À 100 % + QP DES CO-ENTREPRISES)

PART DES BAUX ARRIVANT À ÉCHÉANCE :

16 %	16 %	25,6 %	11,6 %	7,7 %	13,1 %	1,6 %	1,5 %	5 %	0 %	1,9 %
------	------	--------	--------	-------	--------	-------	-------	-----	-----	-------

3.1.2. Allocation du capital ciblée et cessions d'actifs core au-dessus de l'ANR

Icade gère de manière rigoureuse le volume d'investissements, qui s'élève à **193,9 millions d'euros** ⁽¹⁾ en 2024, en baisse de 65,2 millions d'euros par rapport à 2023. 60 % de ces investissements viennent financer les développements du *pipeline*,

tandis que le solde concerne principalement des capex d'exploitation liés aux travaux de rénovation ou d'optimisation de la performance énergétique des bâtiments et des avantages commerciaux.

(en millions d'euros, 100 % + QP CE)	Acquisitions	Développements	Capex d'exploitation	Total au 31/12/2024	Total au 31/12/2023
Bureaux <i>well-positioned</i>	-	94,6	52,1	146,7	196,3
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	-	3,2	2,7	5,9	43,5
SOUS-TOTAL BUREAUX	-	97,9	54,7	152,6	239,8
Activités	-	13,8	10,6	24,4	21,2
Terrains	-	3,1	1,0	4,1	(22,0)
Autres	-	1,1	11,7	12,8	20,2
TOTAL INVESTISSEMENTS FONCIÈRE	-	115,9	78,0	193,9	259,1

Icade a livré en 2024 deux actifs de bureaux, 100 % loués, pour 5,8 millions d'euros de loyers faciaux annualisés.

- L'immeuble Cologne de plus de 2 900 m², a été entièrement rénové en étroite collaboration avec le locataire Phibor, filiale de Vinci Énergies, qui en fait son nouveau siège social dans le Parc Paris Orly-Rungis. Cet immeuble est un véritable démonstrateur des solutions en faveur de l'adaptation au changement climatique, les travaux ayant permis de réduire de moitié le risque de vulnérabilité aux vagues de chaleur à horizon 2050 ⁽²⁾.
- L'immeuble Next de 15 700 m², idéalement situé dans le centre de Lyon, a été intégralement réhabilité pour repenser les espaces conformément aux attentes des clients, tout en répondant aux meilleurs standards environnementaux (HQE rénovation niveau excellent, BREEAM rénovation niveau *Very Good* et Label R2S deux étoiles). Next a été en grande partie pré-loué par April plus de deux ans avant sa livraison.

Au 31 décembre 2024, les projets lancés représentent un volume total d'investissements de 872 millions d'euros, dont 286 millions d'euros restent à engager, et des loyers annualisés supplémentaires estimés à 45 millions d'euros sur les trois prochaines années.

Les projets sont diversifiés et cohérents avec les orientations établies dans le cadre du plan stratégique *ReShape*. Le *pipeline* contribue à l'adaptation du patrimoine à l'évolution de la demande, avec les projets 29-33 Champs-Élysées ou Edenn notamment, et participe à la diversification du portefeuille à travers les projets de *data center* dans le Parc des Portes de Paris ou le projet hôtelier à Rungis.

(1) Voir le détail des investissements au § 7.8 « Investissements EPRA - Foncière » du présent chapitre.

(2) Risque passé de fort à faible - analyse réalisée avec l'outil Bat'adapt de l'Observatoire de l'immobilier durable.

Icade lance également deux opérations de bureaux dans le quartier de Lyon Part-Dieu : Seed & Bloom. Ces opérations de 8 200 m² et 5 000 m² consistent en la restructuration d'un immeuble de bureaux (Seed) et en la construction d'un immeuble de bureaux neuf (Bloom) dans le quartier central des affaires, bénéficiant d'une forte demande et d'un taux de vacance faible (6,0 % au T3 2024 ⁽¹⁾).

Conformément aux ambitions du Groupe en matière de RSE, Icade vise à ce que **l'intégralité des projets en cours de développement obtienne les meilleurs niveaux de certification (HQE et BREEAM niveau excellent) ou soit alignée avec les critères de la taxonomie européenne.**

Nom du Projet	Territoire	Nature des travaux	Typologie	Date de livraison prévisionnelle	Surface à 100 %	Loyers attendus (en M€)	Yield On Cost	Investissement total (en M€)	Reste à réaliser (en M€)	Pré-commercialisation
EDENN	NANTERRE	Construction	Bureau	T1 2026	30 587			253	81	85 %
VILLAGE DES ATHLÈTES D1 D2	SAINT-OUEN	Construction	Commerce /Activité	T1 2026	3 394			8	3	0 %
EQUINIX	PORTES DE PARIS	Construction	Data Center	T2 2026	7 490			36	19	100 %
SEED	LYON	Redéveloppement	Bureau	T1 2027	8 200			48	29	0 %
BLOOM	LYON	Construction	Bureau	T1 2027	5 000			24	21	0 %
VILLAGE DES ATHLÈTES D3	SAINT-OUEN	Construction	Bureau	T3 2027	8 195			53	4	0 %
29-33 CHAMPS-ÉLYSÉES	PARIS QCA	Restructuration	Bureau/Commerce	T4 2027	12 651			401	86	0 %
HELSINKI-IENA	RUNGIS	Restructuration	Hôtel	T4 2027	10 578			48	42	100 %
TOTAL PIPELINE LANCÉ					86 095	45	5,1 %	872	286	34 %

Notes : données à 100 % + QP CE.

Dans un marché de l'investissement atone (4,9 milliards d'euros de transactions bureaux en 2024 en France, soit - 27 % par rapport à 2023) ⁽²⁾, **Icade a cédé en 2024 quatre actifs de bureaux well-positioned, pour un montant de 81,8 millions d'euros, à un rendement moyen de 5,8 %, au-dessus de l'ANR du 30 juin 2024.** Ces transactions témoignent de **l'attractivité du portefeuille de bureaux well-positioned de la Foncière** en régions et de la liquidité de ce type d'actifs.

- Cession de Quai de Rive Neuve à Marseille à Now Patrimoine, locataire de l'intégralité du bâtiment depuis sa restructuration complète et sa livraison en 2020.
- Cession de l'immeuble Le Castel, localisé au cœur du quartier Euroméditerranée, à Marseille, à un fonds géré par la société de gestion immobilière Norma Capital. Restructuré en 2019, cet immeuble de bureaux était intégralement loué depuis sa livraison en 2019.

- Cession de Milky Way, situé à Lyon et entièrement restructuré en 2013, à un fonds géré par la société de gestion de portefeuilles immobiliers Midi 2i.
- Cession de Dulud, à Neuilly-sur-Seine, à la société Kresk Immobilier.

Par ailleurs, **Icade a débouclé, début février, par anticipation le partenariat public privé (PPP) du bâtiment Philippe Canton à Nancy**, à travers (i) la résiliation du bail emphytéotique hospitalier du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) et (ii) le transfert des dettes ⁽³⁾ associées au CHRU. Conformément à la stratégie de recentrage du portefeuille, cette opération permet à Icade de **se désengager d'un actif non stratégique ⁽⁴⁾ à sa juste valeur** (55 millions d'euros).

3.1.3. Ralentissement de la baisse des valeurs du portefeuille de bureaux

(en millions d'euros, à 100 % + QP CE)	JV 31/12/2023						JV 31/12/2024
	JV 31/12/2023	des actifs cédés ^(a)	Investissements et autres ^(b)	Var. à périmètre constant	Var. à périmètre constant (en %)	Var. à périmètre courant (en %)	
Bureaux well-positioned	4 925,5	82,0	134,1	(323,7)	(6,7) %	(5,5) %	4 654,0
Bureaux to-be-repositioned	771,8	66,4	5,9	(124,2)	(17,6) %	(23,9) %	587,1
SOUS-TOTAL BUREAUX	5 697,4	148,4	140,0	(447,9)	(8,1) %	(8,0) %	5 241,1
Activité	705,2	-	24,4	+ 13,2	+ 1,9 %	+ 5,3 %	742,8
Terrains	125,1	-	4,3	(13,4)	(10,7) %	(7,3) %	116,0
Autres ^(c)	319,2	0,2	9,4	(30,2)	(9,5) %	(6,6) %	298,3
TOTAL	6 846,9	148,6	178,1	(478,2)	(7,1) %	(6,6) %	6 398,2
dont information sectorielle Bureaux	4 951,2	148,6	123,2	(395,9)	(8,2) %	(8,5) %	4 529,9
dont information sectorielle Parcs d'affaires	1 644,8	-	54,0	(64,6)	(3,9) %	(0,6) %	1 634,3

(a) Comprend les cessions en bloc (y compris cession à Icade Promotion) ainsi que les cessions partielles (ventes par lot ou actifs dont la part de détention d'Icade a diminué sur la période).

(b) Comprend les Capex, les engagements 2024 des VEFA, les acquisitions. Comprend également le retraitement des droits et frais d'acquisitions, de la variation de valeur des actifs acquis sur l'exercice, des travaux sur actifs cédés, des évolutions de droits de mutation et des variations de valeurs des actifs assimilés à des créances financières.

(c) Inclut principalement des hôtels et des actifs de commerces.

(1) Source : JLL Lyon, octobre 2024.

(2) Source : BNPP Real Estate, 2024.

(3) Dettes pour 50,7 millions d'euros.

(4) Actif catégorisé en Autres.

Au 31 décembre 2024, la valeur du portefeuille de la Foncière s'établit à 6,4 milliards d'euros hors droits contre 6,8 milliards d'euros à fin 2023, soit une diminution de - 6,6 % à périmètre courant.

À périmètre constant, la valeur du patrimoine baisse de - 7,1 % en 2024, après une forte correction des valorisations en 2023 (- 17,9 %). Ce chiffre reflète des disparités importantes entre les différentes classes d'actifs, et entre les actifs au sein d'une même classe en fonction de leur localisation et de leur qualité intrinsèque.

- La reprise se confirme sur le segment des locaux d'activité, avec une hausse des valeurs sur deux semestres consécutifs (+ 1,9 % sur l'année 2024), soutenue par la stabilisation globale des taux et l'augmentation mesurée de loyers.

- La valeur des bureaux *well-positioned* baisse de - 6,7 % sur 2024, notamment pénalisée par une décompression additionnelle des taux au deuxième semestre 2024 pour les actifs situés en périphérie de Paris et en région. Cette baisse est atténuée par des événements locatifs favorables (bail signé avec EDF Renouvelables sur l'actif Origine et extension du BEFA de Schneider Electric sur Edenn à Nanterre).
- Les bureaux *to-be-repositioned* enregistrent une baisse de valeur plus importante, à - 17,6 % en 2024, liée à l'impact de la dégradation des paramètres d'expertises (taux, loyer de marché, durée de recommercialisation, etc.), dans un contexte d'offre disponible en nette hausse.

	Valeur d'expertise au 31/12/2024	31/12/2023 ^(a)	Variation	Variation	Variation périmètre constant ^(b)	Variation périmètre constant ^(b)	Prix ^(c)	Taux de rendement net droits inclus	Taux de vacance EPRA
Valeur du patrimoine hors droits à 100 % + QP CE	(en M€)	(en M€)	(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)	(en €/m ²)	(en %)	(en %)
FONCIÈRE									
Bureaux <i>well-positioned</i>									
Paris/Neuilly	1 307,6	1 395,9	(88,3)	(6,3) %	(78,8)	(5,7) %	6 698	6,2 %	8,8 %
La Défense/Péri-Défense	1 871,6	1 920,5	(48,8)	(2,5) %	(132,0)	(6,9) %	5 279	7,6 %	9,4 %
Première couronne	568,6	613,7	(45,1)	(7,3) %	(47,5)	(7,7) %	3 431	8,2 %	35,7 %
Deuxième couronne	355,7	361,0	(5,3)	(1,5) %	(19,5)	(5,4) %	2 603	8,3 %	12,0 %
Total IDF	4 103,6	4 291,1	(187,5)	(4,4) %	(277,7)	(6,5) %	4 678	7,4 %	14,4 %
Province	550,4	634,4	(84,0)	(13,2) %	(46,0)	(8,1) %	3 738	6,5 %	5,4 %
Total Bureaux <i>well-positioned</i>	4 654,0	4 925,5	(271,5)	(5,5) %	(323,7)	(6,7) %	4 533	7,3 %	13,3 %
Total Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	587,1	771,8	(184,7)	(23,9) %	(124,2)	(17,6) %	1 947	11,8 %	39,2 %
TOTAL BUREAUX	5 241,1	5 697,4	(456,2)	(8,0) %	(447,9)	(8,1) %	3 943	7,8 %	17,6 %
LOCAUX D'ACTIVITÉ									
Première couronne	500,8	473,5	+ 27,3	+ 5,8 %	+ 12,3	+ 2,6 %	2 147	8,1 %	5,2 %
Deuxième couronne	242,1	231,7	+ 10,3	+ 4,5 %	+ 0,9	+ 0,4 %	1 546	7,8 %	19,1 %
TOTAL LOCAUX D'ACTIVITÉ	742,8	705,2	+ 37,6	+ 5,3 %	+ 13,2	+ 1,9 %	1 897	8,0 %	10,4 %
Total terrain	116,0	125,1	(9,1)	(7,3) %	(13,4)	(10,7) %	-	-	-
Total autres ^(d)	298,3	319,2	(21,0)	(6,6) %	(30,2)	(9,5) %	1 705	9,5 %	13,2 %
TOTAL ACTIFS FONCIÈRE	6 398,2	6 846,9	(448,7)	(6,6) %	(478,2)	(7,1) %	3 319	7,9 %	16,4 %
dont actifs en exploitation	5 685,6	6 177,6	(491,9)	(8,0) %	(445,6)	(7,4) %	3 319	7,9 %	16,4 %
dont actifs hors exploitation	712,6	669,4	+ 43,2	+ 6,5 %	(32,7)	(5,0) %	-	-	-

(a) Retraité des changements de catégories d'actifs entre deux périodes, comme le passage de la catégorie « projets en développement » à la catégorie « exploitation » lors de la livraison d'un immeuble.

(b) Variation nette des cessions de la période, des investissements, des variations de valeur des actifs assimilés à des créances financières (PPP) et des évolutions de fiscalité sur la période.

(c) Établi par rapport à la valeur d'expertise hors droits, pour les immeubles en exploitation.

(d) Principalement hôtels et commerces.

Les indicateurs Prix en €/m², Taux de rendement net droits inclus et Taux de vacance EPRA sont présentés hors PPP et pour les immeubles en exploitation uniquement.

3.1.4. Cash-flow net courant (CFNC) en nette progression de + 13,1 %

Le cash-flow net courant de la Foncière affiche une croissance solide de + 13,1 % à 258,9 millions d'euros soutenue par la hausse des revenus locatifs bruts et l'amélioration du résultat financier.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (M€)	Variation
Éléments récurrents :				
REVENUS LOCATIFS BRUTS	369,2	363,9	5,2	+ 1,4 %
REVENUS LOCATIFS NETS	347,0	332,0	15,1	+ 4,5 %
TAUX DE MARGE (REVENUS LOCATIFS NETS/ REVENUS LOCATIFS BRUTS)	94,0 %	91,2 %	NA	+ 2,8PP
Coûts de fonctionnement nets	(53,0)	(50,4)	(2,6)	+ 5,2 %
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL RÉCURRENT	294,1	281,6	12,5	+ 4,4 %
Amortissements des biens d'exploitation	(18,3)	(14,7)	(3,6)	+ 24,2 %
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	1,8	1,8	(0,0)	(1,4) %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL RÉCURRENT	277,5	268,7	8,9	+ 3,3 %
Coût de l'endettement net	(22,5)	(40,5)	17,9	(44,3) %
Autres produits et charges financiers	(7,7)	(6,8)	(0,9)	+ 12,8 %
RÉSULTAT FINANCIER RÉCURRENT	(30,2)	(47,3)	17,1	(36,1) %
Charge d'impôt	(1,3)	(0,0)	(1,3)	NA
RÉSULTAT NET RÉCURRENT – PART DU GROUPE	239,9	212,4	27,4	+ 12,9 %
Éléments récurrents non courants ^(a)	19,1	16,4	2,7	+ 16,2 %
CASH-FLOW NET COURANT – PART DU GROUPE	258,9	228,8	30,1	+ 13,1 %
Éléments non courants ^(b)	(507,6)	(1 381,1)	873,5	(63,2) %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE IFRS	(248,7)	(1 152,3)	903,6	(78,4) %

(a) Les « Éléments récurrents non courants » correspondent à l'amortissement des biens d'exploitation et à la charge IFRS 2 sur les plans d'attribution gratuite d'actions.

(b) Les « Éléments non courants » regroupent la variation de juste valeur des immeubles de placement, le résultat des cessions, la mise en juste valeur des instruments financiers et d'autres éléments non courants.

Les revenus locatifs de la Foncière s'élevaient à 369,2 millions d'euros au 31 décembre 2024, en croissance de + 5,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. La croissance des revenus de + 2,5 % à périmètre constant, est principalement soutenue par l'effet de l'indexation (+ 5,1 %). À noter que la variation à périmètre constant inclut également une contribution de + 0,6 % liée aux indemnités de résiliation.

La croissance des revenus est portée principalement par les actifs de bureaux *well-positioned* (+ 5,3 % à périmètre constant) et les locaux d'activité (+ 4,6 % à périmètre constant). Les revenus des bureaux *to-be-repositioned* sont naturellement davantage altérés par la réversion négative et l'effet des sorties.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Activité locative et indexation ^(a)	Autres ^(b)	31/12/2024	Variation totale (en %)	Variation à périmètre constant (en %)
Bureaux <i>well-positioned</i>	237,6	12,5	2,1	252,2	+ 6,1 %	+ 5,3 %
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	60,8	(6,8)	(5,1)	48,9	(19,5) %	(12,3) %
SOUS-TOTAL BUREAUX	298,4	5,7	(2,9)	301,1	+ 0,9 %	+ 2,0 %
Activités	47,0	2,2	-	49,2	+ 4,6 %	+ 4,6 %
Autres	20,6	1,7	(0,7)	21,6	+ 4,8 %	+ 8,6 %
Intra-groupe métiers Foncière	(2,1)	(0,7)	-	(2,8)	+ 31,3 %	+ 32,6 %
REVENUS LOCATIFS BRUTS	363,9	8,8	(3,6)	369,2	+ 1,4 %	+ 2,5 %

(a) Les éléments « Activité locative et indexation » incluent les indemnités de résiliation anticipées.

(b) Les éléments « Autres » incluent les effets de périmètre (acquisitions, cessions, pipeline).

(en millions d'euros, à 100 %)	31/12/2023	31/12/2024	Périmètre courant		Périmètre constant	
			(en valeur)	(en %)	(en valeur)	(en %)
Paris/Neuilly	56,9	62,1	5,3	9,2 %	4,0	7,1 %
La Défense/Péri-Défense	93,6	103,3	9,8	10,5 %	9,8	10,5 %
Première couronne	36,5	32,1	(4,5)	(12,2) %	(4,5)	(12,2) %
Deuxième couronne	20,4	22,3	1,9	9,3 %	1,6	7,6 %
Province	30,2	32,4	2,1	7,1 %	1,6	5,8 %
Bureaux well-positioned	237,6	252,2	14,6	6,1 %	12,5	5,3 %
Bureaux to-be-repositioned	60,8	48,9	(11,9)	(19,5) %	(6,8)	(12,5) %
SOUS-TOTAL BUREAUX	298,4	301,1	2,7	0,9 %	5,7	2,0 %
Première couronne	33,9	35,7	1,8	5,3 %	1,8	5,3 %
Deuxième couronne	13,1	13,5	0,4	2,8 %	0,4	2,8 %
SOUS-TOTAL ACTIVITÉ	47,0	49,2	2,2	4,6 %	2,2	4,6 %
SOUS-TOTAL AUTRES	20,6	21,6	1,0	4,8 %	1,7	8,6 %
Intra-groupe Foncière Tertiaire	(2,1)	(2,8)	(0,7)	31,3 %	(0,7)	32,6 %
REVENUS LOCATIFS FONCIÈRE TERTIAIRE	363,9	369,2	5,2	1,4 %	8,8	2,5 %
dont information sectorielle Bureaux	248,7	254,0	5,3	2,1 %	7,9	3,3 %
dont information sectorielle Parcs d'affaires	99,5	99,8	0,3	0,3 %	(0,5)	(0,5) %

Les revenus locatifs nets de la Foncière s'établissent à 347 millions d'euros, en augmentation de + 15,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023.

Le taux de loyers nets est en amélioration à 94 % vs 91,2 % en 2023, grâce à l'effet combiné de (i) la hausse des indemnités de remise en état perçues à la suite de la sortie de certains locataires, (ii) la baisse du prix de l'énergie et (iii) la baisse du risque clients.

Le taux de recouvrement des loyers à fin décembre 2024 est élevé à 98 % reflétant la solidité de la base locative de la Foncière, constituée à près de 85 % de grands groupes, d'établissements de taille intermédiaires et d'entreprises du secteur public. La hausse du coût de la vacance impacte négativement le taux de loyers nets de 0,5 pp.

(en millions d'euros, à 100 %)	31/12/2024		31/12/2023	
	Revenus locatifs nets	Marge	Revenus locatifs nets	Marge
Bureaux well-positioned	233,4	92,5 %	213,8	90,0 %
Bureaux to-be-repositioned	41,8	85,4 %	51,0	83,8 %
SOUS-TOTAL BUREAUX	275,2	91,4 %	264,8	88,7 %
Activité	44,0	89,4 %	40,1	85,4 %
Terrains	(0,3)	NA	(0,0)	NA
Autres	22,3	103,1 %	19,8	96,2 %
Intra-groupe Foncière	6,0	NA	7,2	NA
REVENUS LOCATIFS NETS FONCIÈRE	347,0	94,0 %	332,0	91,2 %

3.2. Promotion : apurement du portefeuille d'opérations et reprise de l'activité en diffus

- Bonne performance sur le diffus (volume des réservations à + 17 %, dans un marché en repli de - 3,7 % ⁽¹⁾)
- Baisse des réservations en bloc (- 7 % en volume, - 9 % en valeur) dans des conditions financières moins favorables qu'en 2023
- Hausse du *backlog* résidentiel de + 1,8 %
- Légère baisse du chiffre d'affaires liée au fort ralentissement de l'activité Tertiaire
- Revue complète du portefeuille au S1 2024 représentant un impact de - 34 millions d'euros sur le cash-flow net courant
- Amélioration significative du besoin en fonds de roulement

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Chiffre d'affaires économique (en M€)	1 214,8	1 293,9	(6,1) %
Résidentiel	992,5	998,9	(0,6) %
Tertiaire	208,4	286,8	(27,3) %
Autre chiffre d'affaires	13,9	8,2	+ 69,5 %
Taux de marge ROEC (en %)	(1,7) %	3,6 %	(5,2) pp
Cash-flow net courant (en M€)	(30,0)	6,2	NA

	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en %)
BFR (en M€)	302,1	571,2	(47,1) %
Endettement net (en M€)	231,8	391,6	(40,8) %

PRINCIPALES DONNÉES OPÉRATIONNELLES

	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en %)
Réservations en unités	5 300	5 256	+ 0,8 %
Réservations en valeur (en M€)	1 308,1	1 344,6	(2,7) %

	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en %)
Backlog total (en M€)	1 725,5	1 842,0	(6,3) %

3.2.1. Des signaux positifs et une meilleure performance que le marché sur l'activité en diffus

S'agissant de l'activité résidentielle, le pôle Promotion enregistre 5 300 réservations pour un montant de 1 308 millions d'euros, soit une hausse de c. 1 % en volume et une baisse contenue de c. - 3 % en valeur par rapport à 2023.

La dynamique sur l'activité résidentielle est soutenue en 2024 par l'activité en diffus, auprès des investisseurs individuels et primo-accédants, en hausse de + 17 % en volume et de + 7 % en valeur. La performance d'Icade Promotion sur ce segment est meilleure que le marché, en repli de - 3,7 % ⁽²⁾ en volume par rapport à la même période l'année dernière. Les investisseurs institutionnels, bailleurs sociaux et acteurs du logement intermédiaire, représentent 63 % de la demande, en baisse de 4 pp par rapport à l'année dernière. Les réservations en bloc sont en baisse de - 7 % en volume et de - 9 % en valeur.

Plusieurs facteurs ont contribué à l'amélioration de l'activité en diffus :

- la demande des particuliers a été soutenue par quelques éléments conjoncturels comme la baisse des taux d'emprunt ⁽³⁾ notamment et l'anticipation de la fin du dispositif Pinel, les investisseurs cherchant à profiter des avantages fiscaux liés au dispositif avant sa suppression ;
- Icade Promotion a adapté son offre commerciale à l'évolution du marché et à la demande des accédants. Plusieurs programmes ont ainsi été très rapidement commercialisés en 2024 comme l'opération Hoya à Dunkerque (69 lots précommercialisés à 74 % en moins de six mois), l'opération Saint Denis Time (63 lots pré-commercialisés à 68 % en six mois) ou l'opération Quetigny Rive Cromois à Dijon (52 lots précommercialisés à 94 % en neuf mois) ;

(1) Source : FPI, données à fin décembre 2024.

(2) Source : FPI, données à fin décembre 2024.

(3) Source : Crédit Logement - Taux à 20 ans à 3,3 % fin décembre 2024 vs 4,2 % en décembre 2023.

- Icade Promotion s'est également associé à d'autres promoteurs au quatrième trimestre afin d'**entrer au capital de manière ciblée et opportuniste d'une dizaine d'opérations déjà en cours**. En particulier, Icade Promotion et IDEAL Groupe ont signé un partenariat portant sur une vingtaine d'opérations développées en copromotion en 2024 et 2025 et fixant le cadre d'une collaboration future sur les opérations à développer à moyen terme.

Cette dynamique positive se traduit par l'amélioration de certains indicateurs opérationnels comme le taux de désistement des particuliers qui passe à 30 % (vs 37 % au 31 décembre 2023) et l'amélioration du délai d'écoulement au 31 décembre 2024.

L'activité Tertiaire est en net repli en 2024. L'année est marquée par la **livraison de deux opérations significatives** (Envergure à Romainville pour Goldman Sachs et un immeuble à Nanterre pour La Française) pour plus de 60 000 m², tandis que les **volumes de**

promesses en VEFA et de ventes actées se contractent d'environ 70 % par rapport à l'année dernière. En 2024, Icade Promotion a toutefois signé en VEFA près de 15 000 m² de surfaces de bureaux auprès d'investisseurs utilisateurs (5 300 m² à Villeurbanne sur le site de l'ancienne clinique du Tonkin et 4 500 m² à Lyon à la croisée du quartier d'affaires de la Part-Dieu, de la Tête d'Or et de l'animation des Brotteaux).

Compte tenu de la bonne performance sur l'activité résidentielle en diffus, le backlog sur ce segment est en hausse de + 1,8 %, à 1,6 milliard d'euros, permettant d'avoir une bonne visibilité sur le chiffre d'affaires 2025.

Le *backlog* total s'élève à 1,7 milliard d'euros, en baisse de - 6,3 % par rapport à fin 2023, reflétant la contraction de l'activité Tertiaire. À fin décembre 2024, environ 51 % du *backlog* est sécurisé par des ventes actées.

(en millions d'euros, à 100 % + QP CE)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en M€)	Variation (en %)
Sécurisé	878,8	1 064,2	(185,4)	(17,4) %
Non sécurisé	846,7	777,8	68,9	+ 8,9 %
TOTAL	1 725,5	1 842,0	(116,5)	(6,3) %

Le backlog sécurisé à fin décembre 2024 inclut 807,1 M€ de prestations restant à réaliser sur les entités consolidées par intégration globale (voir note 8.1. des comptes consolidés au 31 décembre 2024) et 71,7 M€ en quote-part Groupe dans les coentreprises.

Le portefeuille foncier représente un chiffre d'affaires potentiel de 2,0 milliards d'euros HT en vision économique (- 27,5 % en valeur par rapport au 31 décembre 2023 du fait de la reconfiguration et de l'abandon de projets non adaptés à l'évolution du marché).

3.2.2. Résultats impactés par les dépréciations significatives comptabilisées à la suite de la revue du portefeuille d'opérations

(en millions d'euros, à 100 % + QP CE)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (M€)	Variation
Chiffre d'affaires à l'avancement Promotion (1)	1 203,2	1 276,6	(73,4)	(5,7) %
Prestation de services	11,6	17,3	(5,7)	(32,9) %
CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE	1 214,8	1 293,9	(79,1)	(6,1) %
Coût des ventes et autres charges (2)	(1 103,5)	(1 108,1)	4,5	(0,4) %
MARGE IMMOBILIÈRE NETTE PROMOTION (1 + 2)	99,7	168,5	(68,8)	(40,8) %
Taux de marge immobilière (Marge immobilière Nette/ CA à l'avancement)	8,3 %	13,2 %	NA	(4,9) pp
Coûts de fonctionnement	(133,3)	(144,4)	11,1	(7,7) %
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(0,2)	0,4	(0,6)	NA
Résultats sur cessions	-	1,9	(1,9)	NA
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	(22,2)	43,7	(66,0)	NA
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ÉCONOMIQUE COURANT ^(a)	(20,1)	46,0	(66,1)	NA
Taux de marge économique courant (ROEC/CA) ^(a)	(1,7) %	3,6 %	NA	(5,2) pp
Coût de l'endettement net	(13,3)	(20,1)	6,7	(33,6) %
Autres produits et charges financiers	(2,8)	(7,2)	4,4	(61,6) %
Impôt sur les sociétés	11,7	(5,1)	16,8	NA
Cash-flow net courant	(26,6)	11,3	(38,0)	NA
Cash-flow net courant – participations ne donnant pas le contrôle	3,4	5,2	(1,8)	NA
CASH-FLOW NET COURANT – PART DU GROUPE	(30,0)	6,2	(36,2)	NA
Éléments non courants ^(b)	(47,9)	(88,2)	40,3	NA
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	(77,9)	(82,0)	4,1	NA

(a) Résultat opérationnel courant retraité de la charge de redevance de marque facturée par Icade.

(b) Les « Éléments non courants » regroupent les dotations aux amortissements, des dépréciations et d'autres éléments non courants.

Le chiffre d'affaires économique de la Promotion s'établit à 1 214,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 (vs 1 293,9 millions d'euros en 2023).

Cette baisse est induite principalement par le **recul du chiffre d'affaires de l'activité Tertiaire** (à 208,4 millions d'euros soit - 78 millions d'euros par rapport à 2023), expliqué par la livraison d'opérations importantes et la baisse du volume de nouvelles signatures. À noter également que le chiffre d'affaires Tertiaire était augmenté en 2023 du produit de cession de l'immeuble de bureaux situé rue Taitbout à Paris pour 40 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de l'activité résidentielle est relativement stable à 992,5 millions d'euros (- 6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023), alimenté par le *backlog* constitué fin 2023 et la reprise de l'activité au second semestre 2024.

Dans un environnement de marché toujours dégradé, marqué par des nouvelles baisses de prix notamment sur les réservations en bloc et par un contexte politique et économique incertain, **Icade a enregistré en 2024 des dépréciations significatives, pour un**

montant total de 85 millions d'euros avant impôts. Ces dépréciations résultent d'une revue complète du portefeuille d'opérations de promotion, au premier semestre 2024, consistant à (i) réviser les grilles de prix des projets en cours, (ii) déprécier l'intégralité des frais d'étude engagés sur des projets abandonnés ou reconfigurés et (iii) ajuster la valeur des terrains en cohérence avec le marché et le nouveau bilan promoteur.

Au second semestre 2024, Icade a par ailleurs comptabilisé, sur quelques actifs ciblés, des baisses de valeur représentant un impact négatif sur le cash-flow net courant de c. - 7,6 millions d'euros.

Compte tenu de ces dépréciations, compensées en partie par **une gestion rigoureuse des coûts de fonctionnement en amélioration de c. 11 millions d'euros, le taux de ROEC ressort à - 1,7 % vs 3,6 % en 2023.**

3.2.3. Amélioration significative du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros, à 100 % + QP CE)	31/12/2024	31/12/2023	Variation (en M€)
Promotion Logement	230,1	430,7	(200,6)
Promotion Tertiaire	(22,4)	(27,8)	5,4
Autres activités	94,5	168,3	(73,9)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET - TOTAL	302,1	571,2	(269,1)
ENDETTEMENT NET - TOTAL	231,8	391,6	(159,8)

Le pôle Promotion a géré de manière très rigoureuse son besoin en fonds de roulement (BFR) qui s'améliore de près de 270 millions d'euros au 31 décembre 2024, par rapport au 31 décembre 2023. Il représente 25 % du chiffre d'affaires contre 44 % fin 2023.

Plusieurs facteurs contribuent à l'amélioration du BFR au cours de l'année :

- la gestion rigoureuse des encaissements clients ;
- la réduction des opérations de portage, du type achat de terrains ;
- le lancement sélectif de nouveaux projets (recul desancements de travaux de - 28 % en valeur par rapport à 2023) ;

- la maîtrise du stock d'invendus sur les programmes terminés (14 millions d'euros au 31 décembre 2024 vs 19 millions d'euros au 31 décembre 2023) ; et
- l'impact des dépréciations enregistrées en 2024 sur le portefeuille d'opérations.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie d'amélioration du BFR, **Icade a signé en janvier 2025 une promesse de vente de l'immeuble Tolbiac (Paris 13^e) pour un montant de 19,5 millions d'euros.**

4. STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

- **Liquidité très solide**
- **Gestion proactive de l'échéancier de dette à travers le rachat de 350 millions d'euros d'obligations à échéance 2025 et 2026 et l'émission de 149 millions d'euros d'obligations à échéance 2030 et 2031**
- **Amélioration substantielle du résultat financier sous l'effet conjugué de la maîtrise du coût de l'endettement brut (1,52 %) et de la nette augmentation des produits de placement (+ 11 millions d'euros)**
- **Structure bilantielle reflétant l'ajustement des valorisations et un volume de cessions limité.**

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Dettes brutes	4 683 M€	5 067 M€	(7,6) %
Dettes nettes	3 065 M€	3 016 M€	+ 1,6 %
Trésorerie nette des découverts bancaires	1 134 M€	1 416 M€	(19,9) %
Lignes non tirées	1 680 M€	1 680 M€	-
Loan-to-Value droits inclus	36,5 %	33,5 %	+ 3,0 pp
Loan-to-Value hors droits	38,2 %	35,1 %	+ 3,1 pp
Loan-to-Value EPRA (hors droits)	42,0 %	39,5 %	+ 2,5 pp
ICR	14,5x	5,6x	+ 8,9 pts
Dettes nettes/EBITDA majoré des dividendes des sociétés MEE et non consolidées	10,0x	7,0x	+ 3,0 pts
Coût moyen de la dette	1,52 %	1,60 %	(0,08) pp
Durée de vie moyenne de la dette (ans)	3,9 ans	4,6 ans	(0,7) an

4.1. Liquidité très solide

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une **position de liquidité très confortable** de plus de 2,8 milliards d'euros pour une dette brute de 4,7 milliards d'euros. La liquidité est composée de :

- c. **1,1 milliard d'euros de trésorerie** nette des découverts bancaires, en baisse de - 0,3 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2023 ; et
- **1,7 milliard d'euros de lignes de crédit non utilisées** (hors disponibilités de tirage des opérations de promotion), stable par rapport au 31 décembre 2023. Au cours de l'année 2024, Icade n'a pas eu recours à ces lignes et a conservé la totalité de son encours de lignes de crédit intégralement disponibles.

Au 31 décembre 2024, le Groupe affiche un encours de NEU CP réduit à 225 millions d'euros, en ligne avec la position du 31 décembre 2023, afin d'en limiter l'impact sur les charges financières. Sur l'année 2024, le taux moyen des NEU CP s'élève à 4,06 %, pour une maturité moyenne de trois mois.

Nette de la couverture des NEU CP, qui constituent des ressources à court terme, la liquidité s'élève à 2,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024 et couvre les échéances de dette du Groupe jusqu'en 2029.

4.2. Gestion proactive du passif et du profil de couverture

En 2024, Icade a utilisé une partie du produit perçu en 2023, lors de la réalisation de la première étape de la cession des activités de santé, pour **réduire ses échéances de dette court terme 2025 et 2026. Le Groupe a ainsi racheté 350 millions d'euros d'obligations** en mai 2024, dont 142,5 millions d'euros d'obligations 2025 et 207,5 millions d'euros d'obligations 2026.

Au second semestre 2024, **Icade a émis avec succès de nouvelles obligations pour un montant de 149,0 millions d'euros.** Ces obligations sont venues abonder deux souches existantes :

- la souche à échéance janvier 2030, offrant un coupon de 1,000 %, à hauteur de 99,0 millions d'euros ;

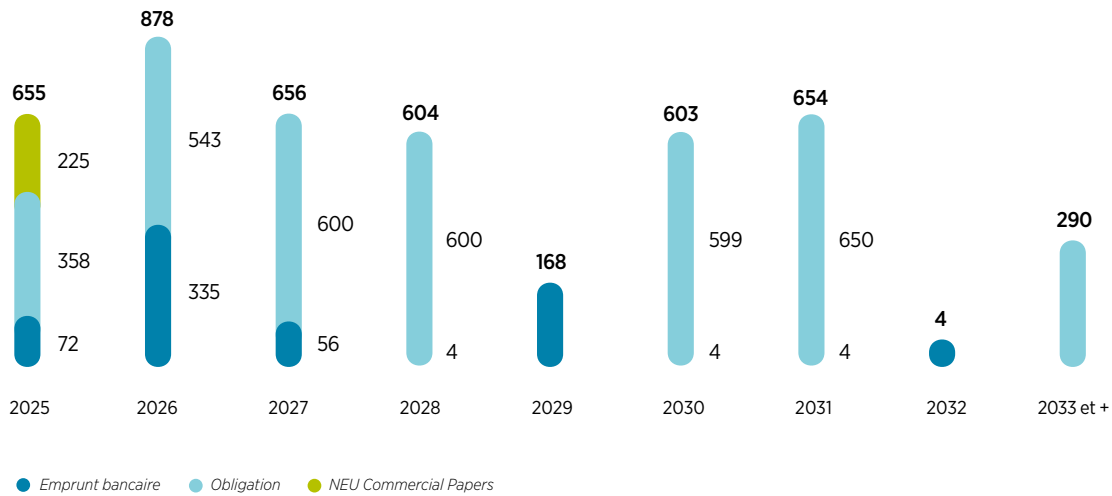
- la souche à échéance janvier 2031, offrant un coupon de 0,625 %, à hauteur de 50,0 millions d'euros.

Icade a également mis en place un programme EMTN en décembre 2024, lui permettant une plus grande agilité pour saisir des fenêtres de marché favorables.

Le Groupe conserve une structure de financements équilibrée et diversifiée, composée à 60 % de financements désintermédiés et à 40 % de financements bancaires.

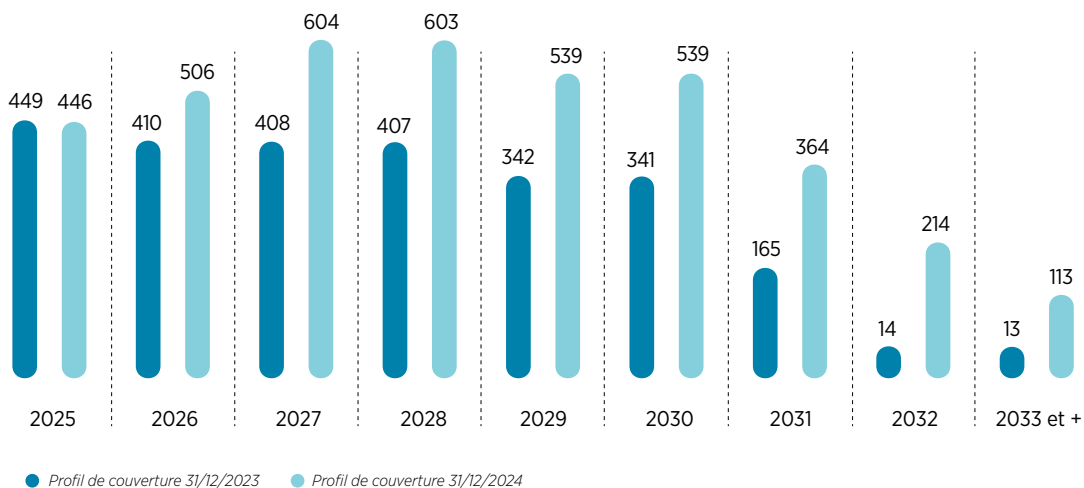
La durée de vie moyenne de la dette ⁽¹⁾ au 31 décembre 2024 s'établit à 3,9 ans, contre 4,6 ans au 31 décembre 2023.

(1) Hors dettes rattachées à des participations, découverts bancaires et NEU Commercial Papers.

ÉCHÉANCIER DE DETTE TIRÉE AU 31 DÉCEMBRE 2024 (EN MILLIONS D'EUROS, HORS DETTES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS ET DÉCOUVERTS BANCAIRES)


Par ailleurs, en cohérence avec ses ambitions en matière RSE, **Icade dispose de financements majoritairement durables : 70 % de ses financements sont verts ou adossés à des objectifs en matière d'intensité carbone et de préservation de la biodiversité** (vs 65 % au 31 décembre 2023). Le 22 juillet 2024, Icade a publié son *Green Financing Report*, présentant l'ensemble des financements verts (1,75 milliard d'euros) et les actifs éligibles (2,5 milliards d'euros) – disponible via ce lien [Financement de marché long terme](#).

Icade maintient une politique prudente en matière de gestion du risque de taux. Au 31 décembre 2024, la dette projetée en 2025 est couverte à 92 %. Par ailleurs, **Icade a amélioré en 2024 son profil de couverture à moyen/long terme**, via la souscription de 200 millions d'euros de *swaps* à départ *forward* de maturité sept ans. La durée de vie moyenne de la dette à taux variable ressort à 3,8 ans et celle des couvertures associées à 6,4 ans.

ENCOURS RÉSIDUEL DES INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE TAUX À CHAQUE FIN DE PÉRIODE (EN MILLIONS D'EUROS)


4.3. Très nette amélioration du résultat financier

Le résultat financier est en nette amélioration au 31 décembre 2024 à - 22,4 millions d'euros, vs - 69,4 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette évolution favorable résulte de :

- la baisse des charges financières permise par (i) l'amélioration du coût moyen de la dette à 1,52 % (vs 1,60 % à fin 2023) portée par l'effet des couvertures entrées en vigueur fin 2023 et (ii) la réduction de l'encours moyen (NEU CP, remboursement de 100 millions d'euros de lignes à taux variables en juillet 2023, rachat obligataire de 350 millions d'euros en mai 2024) ;

- l'augmentation des produits de placement (+ 11 millions d'euros vs 2023), avec un volume moyen placé de 1 049 millions d'euros à c. 3,90 % ; et
- + 11 millions d'euros d'intérêts perçus au titre de l'avance accordée par Icade à IHE Healthcare.

En conséquence, le **ratio ICR ressort en forte augmentation à 14,5x** (vs 5,6x au 31 décembre 2023).

02

4.4. Structure de bilan reflétant l'ajustement des valorisations et un volume de cessions limité

Dans un environnement de marché sous pression, l'évolution des ratios de bilan reflète les ajustements enregistrés sur les activités de Foncière et de Promotion.

- Le ratio *Loan-to-Value* droits inclus augmente à 36,5 % (vs 33,5 % au 31 décembre 2023), du fait de la baisse de la valorisation du patrimoine de la Foncière et d'un volume de cessions limité en 2024.
- Le ratio dette nette/EBITDA majoré des dividendes des sociétés MEE et déconsolidées augmente à 10,0x (vs 7,0x au 31 décembre 2023), en particulier compte tenu de l'impact sur l'EBITDA des dépréciations enregistrées à la suite de la revue du portefeuille d'opérations de la Promotion au premier semestre 2024 (effet de + 2,2 pts).

En novembre 2024, **Standard & Poor's Global a abaissé la notation de crédit long terme d'Icade de BBB+ perspective négative à BBB perspective stable**, dans un contexte de pression sur les activités du Groupe et de décalage de la finalisation de la cession des activités de santé. **S&P Global a également ajusté les seuils des ratios financiers ⁽¹⁾ d'Icade pour une notation BBB**, et a fixé désormais comme objectifs cibles :

- un ratio dette nette/(dette nette + capitaux propres) *toward* 50 % (vs inférieur à 40 % précédemment) ;
- un ratio dette nette/EBITDA S&P inférieur à 11x (vs inférieur à 8,5x précédemment) ;
- un ratio ICR *toward* 2,4x (vs supérieur à 3,8x précédemment).

4.5. Covenants bancaires

		Covenants	31/12/2024
Ratio de dette financière nette/patrimoine réévalué HD (LTV)	Maximum	< 60 %	38,2 %
Ratio de couverture des intérêts par l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (ICR)	Minimum	> 2	14,48x
Contrôle CDC	Minimum	> 34 %	39,20 %
Valeur du patrimoine Foncier	Minimum	> 4 Md€	6,4 Md€
Sûretés sur actifs	Maximum	< 25 % du patrimoine foncier	8,3 %

Les ratios de covenants sont respectés au 31 décembre 2024 et présentent une marge confortable par rapport à leur limite.

(1) Calculés selon la méthodologie S&P.

5. CESSIION DES ACTIVITÉS DE SANTÉ : POINT D'ÉTAPE

À la suite de la signature d'un protocole avec Primonial REIM (dénommée désormais Præmia REIM) et les actionnaires minoritaires d'Icade Santé (dénommée désormais Præmia Healthcare) et d'Icade Healthcare Europe (dénommée désormais IHE Healthcare Europe), Icade a annoncé en 2023 la cession de ses activités de santé en trois étapes.

La première étape de la transaction, conclue en juillet 2023, correspondait à la cession de 63 % de la participation d'Icade dans Icade Santé à Præmia REIM et Sogecap pour un montant total de 1,45 milliard d'euros⁽¹⁾.

L'étape 2 consiste en la cession du solde des titres détenus par Icade dans Præmia Healthcare⁽²⁾, pour un montant estimé au 31 décembre 2024 à **c. 0,8 milliard d'euros**. Les termes de l'accord prévoient que la cession se fasse graduellement via :

- l'acquisition d'actions complémentaires par des fonds gérés par Præmia REIM, financée par la collecte ;
- et/ou via le rachat par des investisseurs institutionnels tiers des actions résiduelles détenues par Icade.

Conformément aux accords liant Icade et Præmia REIM, les options d'achat des titres détenus par Icade dans Præmia Healthcare dont bénéficie notamment Præmia REIM prennent fin mi-2025.

L'étape 3 passe par la cession du portefeuille international IHE (Italie, Portugal et Allemagne) qui représente pour Icade⁽³⁾ un montant de c. 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2024, dont 195 millions d'euros de prêt d'actionnaires entre Icade et IHE.

Dans un marché de l'investissement dégradé depuis 2023 (taux de financement élevés, correction des taux de rendement, arrêt soudain

de la collecte, instabilité politique en France), **Icade a travaillé à des solutions alternatives pour poursuivre son désengagement des activités de santé**. À la suite de la signature d'un **accord⁽⁴⁾ le 17 janvier 2025, Icade et Predica**, filiale assurance-vie de Crédit Agricole Assurances, ont procédé le 21 février 2025 à une **opération d'échange de titres de Præmia Healthcare contre des titres de Future Way**, société détenant un immeuble de bureaux *well-positioned* à Lyon dont Icade était déjà l'associé majoritaire à 52,75 %. Réalisée à l'ANR du 31 décembre 2024, avec un actionnaire historique de Præmia Healthcare, pour **un montant de 29,8 millions d'euros**, cette transaction démontre **l'attractivité du portefeuille de Santé** à sa valeur d'expertise. Elle permet à Icade de réduire son **exposition sur Præmia Healthcare de 0,85 pp en la ramenant à 21,67 %**.

Par ailleurs, s'agissant du portefeuille international, le processus de marketing du portefeuille d'actifs italiens est toujours en cours.

Icade confirme sa stratégie de cession de l'intégralité des activités de Santé. En 2024, ces actifs démontrent de nouveau leur résilience : ajustement contenu des valorisations de - 1,7 %⁽⁵⁾, solidité de la base locative et taux d'occupation à 100 %. **Néanmoins, l'environnement de marché actuel conduit Icade à constater un décalage dans le calendrier d'exécution : la cession des portefeuilles français et international (étapes 2 et 3) est envisagée de manière progressive en 2025 et 2026.**

La présentation des titres résiduels de l'ex-Foncière Santé dans les comptes du groupe Icade au 30 juin 2025 devra être réappréciée au regard des avancées du processus de cession et des perspectives connues à cette date.

6. PERSPECTIVES ET GUIDANCE 2025

Si l'environnement est marqué par une baisse progressive de l'inflation et des taux, qui pourrait jouer favorablement sur la dynamique du secteur immobilier, **les incertitudes persistantes sur le plan macroéconomique et politique, en particulier en France, pourraient freiner le rythme de la reprise**.

La polarisation sur le marché des bureaux reste une réalité avec une offre disponible encore importante dans les zones périphériques. Dans ce contexte, **la qualité et la localisation des actifs *well-positioned* d'Icade au cœur de zones bien desservies sont essentielles**. Pour autant, **le Groupe s'attend à une baisse des revenus de la Foncière en 2025**, liée notamment à une baisse de l'effet positif de l'indexation et à l'impact en année pleine des départs de locataires actés en 2024.

Sur l'activité de Promotion, la rentabilité devrait mécaniquement s'améliorer, après une année 2024 marquée par d'importantes dépréciations, mais **le Groupe se montre prudent quant à une reprise de l'activité dans un environnement politique et fiscal peu favorable** (fin du dispositif Pinel, élections municipales en mars 2026, instabilité gouvernementale, etc.).

Dès lors, **Icade anticipe un cash-flow net courant du Groupe entre 3,40 euros et 3,60 euros par action en 2025**.

Celui-ci inclut un cash-flow net courant des activités non stratégiques de c. 0,67 euro par action, hors effet des cessions⁽⁶⁾.

Cette contribution des activités non stratégiques est en baisse par rapport à 2024, car le Groupe n'anticipe pas, à ce stade, de distribution de dividendes de la part d'IHE ni d'acompte sur les dividendes de Præmia Healthcare en 2025.

(1) Fin 2023 et début 2024, Icade a également perçu 132 millions d'euros sur le remboursement du prêt intragroupe à IHE portant les produits de cession de la Santé à 1,6 milliard d'euros.

(2) La participation résiduelle d'Icade dans Præmia Healthcare s'élève à 22,52 % au 31 décembre 2024.

(3) La participation d'Icade dans IHE Healthcare Europe s'élève à 59,39 % au 31 décembre 2024.

(4) Le conseil d'administration d'Icade du 16 janvier 2025 a autorisé la signature de cet accord, conformément aux dispositions applicables aux conventions réglementées (se référer au § 5.4.3 du document d'enregistrement universel).

(5) Baisse de la valeur estimée du portefeuille de Præmia Healthcare et IHE Healthcare Europe.

(6) *I.e.* sans évolution du niveau de détention d'Icade dans Præmia Healthcare (21,67 % à la suite de l'opération d'échanges de titres avec Predica conclue le 21 février 2025) et dans IHE Healthcare Europe (59,39 %) et avec maintien du prêt d'actionnaires à IHE en 2025.

7. REPORTING EPRA

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

Principales données EPRA	31/12/2024	31/12/2023	Variation	Voir Note
ANR NDV EPRA (en M€)	4 895,5	5 565,5	(12,0) %	1
ANR NDV EPRA (en € par action)	64,5	73,3	(12,0) %	1
ANR NTA EPRA (en M€)	4 557,2	5 098,0	(10,6) %	1
ANR NTA EPRA (en € par action)	60,1	67,2	(10,6) %	1
ANR NRV EPRA (en M€)	4 892,7	5 447,3	(10,2) %	1
ANR NRV EPRA (en € par action)	64,5	71,8	(10,2) %	1
Loan-to-Value ratio (droits inclus) EPRA	40,2 %	37,8 %	+ 2,4 pp	3
Loan-to-Value ratio (hors droits) EPRA	42,0 %	39,5 %	+ 2,5 pp	3
Taux de rendement initial net Topped-up EPRA	6,2 %	6,1 %	+ 0,1 pp	4
Taux de rendement initial net EPRA	5,2 %	5,3 %	(0,1) pp	4
Taux de vacance EPRA	16,4 %	13,1 %	+ 3,3 pp	5

Principales données EPRA	31/12/2024	31/12/2023	Variation	Voir Note
Variation à périmètre constant des revenus locatifs nets (en M€)	-	-	+ 6,4 %	6
Résultat net récurrent (RNR) EPRA (en M€)	239,9	212,4	+ 12,9 %	2
Investissements EPRA (en M€)	193,9	259,1	(25,2) %	7
Ratio de coût (y compris coût de la vacance) EPRA	21,2 %	23,3 %	(2,2) pp	6
Ratio de coût (hors coût de la vacance) EPRA	12,4 %	15,3 %	(3,0) pp	6

7.1. Actif net réévalué EPRA

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
Capitaux propres consolidés en part du Groupe	(1)	4 323,4	4 985,9
Plus-values latentes sur actifs immobiliers et sociétés de promotion	(2)	253,5	134,9
Fiscalité sur plus-values latentes	(3)	(5,9)	(5,0)
Réévaluation de la dette à taux fixe	(4)	324,5	449,8
ANR NDV (NET DISPOSAL VALUE)	(5) = (1) + (2) + (3) + (4)	4 895,5	5 565,5
ANR NDV PAR ACTION (en €)	(5)/N	64,5	73,3
Progression annuelle		(12,0) %	(27,6) %
Retraitement de la fiscalité sur plus-values latentes	(6)	5,9	5,0
Immobilisations incorporelles	(7)	(34,9)	(31,5)
Optimisation des droits d'enregistrement sur la juste valeur des actifs immobiliers	(8)	61,0	68,2
Retraitement de la réévaluation de la dette à taux fixe	(9)	(324,5)	(449,8)
Retraitement de la réévaluation des instruments de couverture de taux	(10)	(45,8)	(59,4)
ANR NTA (NET TANGIBLE ASSETS)	(11) = (5) + (6) + (7) + (8) + (9) + (10)	4 557,2	5 098,0
ANR NTA PAR ACTION (en €)	(11)/N	60,1	67,2
Progression annuelle		(10,6) %	(25,2) %
Retraitement des immobilisations incorporelles	(12)	34,9	31,5
Retraitement de l'optimisation des droits d'enregistrement sur la juste valeur des actifs immobiliers	(13)	(61,0)	(68,2)
Droits d'enregistrement sur la juste valeur des actifs immobiliers	(14)	361,7	385,9
ANR NRV (NET REINSTATEMENT VALUE)	(15) = (12) + (13) + (14)	4 892,7	5 447,3
ANR NRV PAR ACTION (en €)	(15)/N	64,5	71,8
Progression annuelle		(10,2) %	(26,1) %
NOMBRE D' ACTIONS TOTALEMENT DILUÉ (a)	N	75 876 132	75 891 439

(a) S'élève à 75 876 132 au 31 décembre 2024 après annulation des actions autodétenues (- 455 966 actions) et impact positif des instruments dilutifs (+ 97 553 actions).

7.2. Résultat net récurrent EPRA – Foncière

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
RÉSULTAT NET	(317,2)	(1 290,6)
Résultat net – Autres activités ^(a)	(29,7)	(28,6)
(1) RÉSULTAT NET – FONCIÈRE	(287,5)	(1 262,0)
(i) Variation de valeurs des immeubles de placement et dotations aux amortissements	(492,4)	(1 466,2)
(ii) Résultat de cessions d'immobilisations	3,7	1,5
(iii) Résultat sur acquisitions		
(iv) Impôts sur les bénéfices liés aux cessions et pertes de valeurs		
(v) Écart d'acquisition négatif/dépréciation du <i>goodwill</i>		(2,9)
(vi) Variation de juste valeur des instruments financiers et restructuration des passifs financiers	(33,4)	(6,0)
(vii) Frais d'acquisition sur titres		
(viii) Charge d'impôt en lien avec les ajustements de l'EPRA		(0,1)
(ix) Ajustement des sociétés mises en équivalence	(11,3)	(9,6)
(x) Intérêts minoritaires	6,1	9,0
(xi) Autres éléments non récurrents		
(2) TOTAL DES RETRAITEMENTS	(527,4)	(1 474,4)
(1-2) RÉSULTAT NET RÉCURRENT – FONCIÈRE	239,9	212,4
RÉSULTAT NET RÉCURRENT – FONCIÈRE (EN €/ACTION)	3,16 €	2,80 €

(a) Les Autres activités correspondent à la promotion, aux activités non stratégiques ainsi qu'aux opérations intermédiaires et autres.

7.3. LTV EPRA

(en millions d'euros)	LTV (Loan-to-Value)	Groupe Tel que reporté (1)	Quote-part des coentreprises (2)	Quote-part des influences notables significatives (3)	Intérêt ne donnant pas le contrôle (4)	Combiné au 31/12/2024 (1) + (2) + (3) + (4)	Combiné au 31/12/2023
INCLUS							
Emprunts auprès des institutions financières	1 036	1 036	70		(245)	861	1 040
NEU Commercial Papers	225	225				225	225
Emprunts obligataires	3 349	3 349				3 349	3 552
Dettes courantes nettes	(15)	146	(11)		(6)	129	175
Comptes courants	89	89	107		(86)	109	115
Instruments dérivés	(46)						
EXCLUS							
Actifs financiers	(338)						
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(1 233)	(1 233)	(68)		58	(1 244)	(1 656)
DETTES FINANCIÈRES NETTES (A)	3 065	3 611	99		(280)	3 430	3 451
VALEUR TOTALE DES ACTIFS (B)	8 020	8 278	181		(285)	8 175	8 742
Droits de mutation immobiliers	381	381			(19)	362	386
VALEUR TOTALE DES ACTIFS DROITS INCLUS (C)	8 401	8 659	181		(304)	8 536	9 128
LTV Hors Droits en % (A/B)	38,2 %	43,6 %				42,0 %	39,5 %
LTV Droits Inclus en % (A/C)	36,5 %	41,7 %				40,2 %	37,8 %

7.4. Taux de rendement EPRA – Foncière

Le tableau ci-dessous présente le passage entre le taux de rendement net Icade et les taux de rendement définis par l'EPRA. Le calcul prend en compte l'ensemble des immeubles de la Foncière en exploitation. Il est présenté à 100 % et en QP pour les coentreprises (CE).

(à 100 % + QP CE)	31/12/2024	31/12/2023
RENDEMENT NET ICADE – DROITS INCLUS	7,9 %	7,5 %
Retraitement sur vacant	(1,7) %	(1,4) %
RENDEMENT INITIAL NET TOPPED-UP EPRA	6,2 %	6,1 %
Intégration des franchises de loyers	(1,0) %	(0,8) %
RENDEMENT INITIAL NET EPRA	5,2 %	5,3 %

	Total au 31/12/2024	Foncière						Total au 31/12/2023
		Bureaux well- positioned	Bureaux to-be- repositioned	Sous-total Bureaux	Activité	Terrains	Autres	
(en millions d'euros, à 100 % + QP CE)								
VALEUR HORS DROITS	6 398	4 654	587	5 241	743	116	298	6 847
dont actifs mis en équivalence	80	67	-	67	-	-	13	91
Retraitement des actifs hors exploitation et autres ^(a)	780	493	59	552	45	116	67	794
VALEUR HORS DROITS DES ACTIFS EN EXPLOITATION	5 618	4 161	528	4 689	698	-	231	6 052
Droits	347	247	36	282	49	-	16	374
VALEUR DROITS INCLUS DES ACTIFS EN EXPLOITATION	A 5 965	4 407	564	4 971	747	-	246	6 426
Loyer couru brut annualisé	342	236	36	272	49	-	21	371
Charges immobilières non récupérables au titre des baux et non récupérées sur surfaces vacantes	(32)	(16)	(10)	(26)	(3)	-	(3)	(27)
LOYER COURU NET ANNUALISÉ	B 309	220	26	246	46	-	18	343
Loyer additionnel à l'expiration des périodes de franchise (ou autres réductions de loyer)	60	48	10	58	2	-	0	49
LOYER NET ANNUALISÉ TOPPED-UP	C 369	267	36	303	48	-	19	393
RENDEMENT INITIAL NET EPRA	B/A 5,2 %	5,0 %	4,6 %	4,9 %	6,1 %	N/A	7,3 %	5,3 %
RENDEMENT INITIAL NET TOPPED-UP EPRA	C/A 6,2 %	6,1 %	6,4 %	6,1 %	6,4 %	N/A	7,5 %	6,1 %

(a) Immeubles en développement, réserves foncières, surface en attente de restructuration et actifs assimilés à des créances financières (PPP).

7.5. Taux de vacance EPRA– Foncière

Actifs en exploitation (à 100 % + QP CE)	31/12/2024	30/06/2024	31/12/2023
Bureaux <i>well-positioned</i>	13,3 %	10,5 %	9,6 %
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	39,2 %	37,2 %	34,2 %
SOUS-TOTAL BUREAUX	17,6 %	15,2 %	14,0 %
Activité	10,4 %	9,5 %	7,7 %
Autres	13,2 %	12,2 %	12,2 %
TOTAL FONCIÈRE ^(a)	16,4 %	14,3 %	13,1 %

(a) Hors PPP, y compris Autres actifs.

Actifs en exploitation (en millions d'euros, à 100 % + QP CE)	Valeurs locatives de marché des surfaces vacantes (A)	Valeur locative de marché totale (B)	Taux de vacance EPRA au 31/12/2024 (= A/B)
Bureaux <i>well-positioned</i>	39,3	294,4	13,3 %
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	22,6	57,7	39,2 %
SOUS-TOTAL BUREAUX	61,9	352,1	17,6 %
Activité	5,9	56,8	10,4 %
Autres	3,0	22,4	13,2 %
TOTAL FONCIÈRE ^(a)	70,7	431,3	16,4 %

(a) Hors PPP, y compris Autres actifs.

7.6. LFL revenus locatifs nets– Foncière

(en millions d'euros)	31/12/2023	Activité locative et indexation ^(a)	Autres ^(b)	31/12/2024	Variation totale (en %)	Variation à périmètre constant (en %)
Bureaux <i>well-positioned</i>	213,8	19,2	0,4	233,4	+ 9,1 %	+ 9,1 %
Bureaux <i>to-be-repositioned</i>	51,0	(3,1)	(6,1)	41,8	(18,0) %	(6,7) %
SOUS-TOTAL BUREAUX	264,8	16,1	(5,7)	275,2	+ 3,9 %	+ 6,3 %
Activité	40,1	4,1	(0,3)	44,0	+ 9,5 %	+ 10,1 %
Autres	19,8	1,6	0,5	22,0	+ 10,9 %	+ 8,3 %
Intra-groupe métiers Foncière	7,2	(1,3)	-	6,0	(17,4) %	(17,4) %
REVENUS LOCATIFS NETS	332,0	20,6	(5,5)	347,0	+ 4,5 %	+ 6,4 %

(a) Les éléments « Activité locative et indexation » incluent les indemnités de résiliation anticipées.

(b) Les éléments « Autres » incluent les effets de périmètre (acquisitions, cessions, pipeline).

7.7. Ratio de coûts EPRA – Foncière

Les données ci-dessous présentent le détail du ratio de coûts EPRA sur le périmètre de la Foncière.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
INCLUS		
Charges de structure et autres frais généraux	(93,8)	(94,9)
Charges locatives nettes de refacturations	(22,1)	(32,0)
Autres refacturations couvrant des frais généraux	40,8	44,5
QP de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(4,9)	(4,8)
EXCLUS		
Coûts de location des terrains	(0,2)	(0,5)
QP des coûts de location des terrains des sociétés mises en équivalence	(0,1)	(0,1)
(A) COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛTS DE VACANCE)	(79,7)	(86,5)
Charges de vacance	(33,2)	(29,7)
(B) COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE)	(46,5)	(56,9)
Revenus locatifs bruts moins coûts de location des terrains	369,0	363,4
Quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des mises en équivalence	7,5	7,6
(C) REVENUS LOCATIFS	376,5	371,0
(A/C) RATIO DE COÛTS EPRA FONCIÈRE (Y COMPRIS COÛTS DE LA VACANCE)	21,2 %	23,3 %
(B/C) RATIO DE COÛTS EPRA FONCIÈRE (HORS COÛTS DE LA VACANCE)	12,4 %	15,3 %

7.8. Investissements EPRA – Foncière

Les investissements sont présentés selon les préconisations de l'EPRA sur le périmètre de la Foncière.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024			31/12/2023		
	100 %	Joint-ventures	Total	100 %	Joint-ventures	Total
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	48,7	0,0	48,7
Développements	115,9	0,0	115,9	125,1	0,0	125,1
<i>Dont frais financiers capitalisés</i>	2,0	0,0	2,0	5,4	0,0	5,4
Capex d'exploitation	77,0	1,0	78,0	85,2	0,1	85,3
<i>Dont sans création de surfaces</i>	64,6	1,0	65,6	53,7	0,1	53,8
<i>Dont avantages commerciaux</i>	12,3	0,0	12,3	31,5	0,0	31,5
TOTAL CAPEX	192,9	1,0	193,9	259,0	0,1	259,1
Différence entre capex comptabilisés et décaissés	1,9	(0,7)	1,2	(25,7)	0,0	(25,7)
TOTAL CAPEX DÉCAISSÉS	194,8	0,3	195,1	233,3	0,1	233,4

8. REVUE DES INDICATEURS DU GROUPE EN 2024

Dans un souci constant d'amélioration de la clarté de sa communication financière, le Groupe a procédé au cours du premier semestre 2024 à une revue de ses indicateurs, et a conduit une étude de perception auprès d'un panel d'investisseurs et d'analystes.

À l'aune des commentaires recueillis, des recommandations de place, notamment de l'European Public Real Estate Association et des meilleures pratiques de marché, deux typologies de modification ont été introduites, afin de procurer des informations plus pertinentes :

- le périmètre de calcul de certains indicateurs a été ajusté pour correspondre au périmètre de consolidation des comptes IFRS, majoré de la part détenue dans les entités sous contrôle conjoint (coentreprise) ;

- la méthodologie de calcul de certains indicateurs du Groupe a été modifiée.

Le tableau ci-après présente l'ensemble des changements opérés ainsi que leurs impacts, limités, sur les résultats au 31 décembre 2023. Parmi ces indicateurs, sont considérés comme des Indicateurs Alternatifs de Performance (i) le Résultat Net Récurrent EPRA et (ii) le Résultat opérationnel économique courant d'Icade Promotion.

Indicateur	Ancienne définition	Nouvelle définition	Données publiées	Données recalculées
			31/12/2023	31/12/2023
Résultat net récurrent EPRA	Charge relative à la valorisation des actions gratuites exclude (IFRS 2)	Charge relative à la valorisation des actions gratuites include (IFRS 2)	213,9 M€	212,4 M€
Ratio de coûts EPRA (y compris vacance)	Charge relative à la valorisation des actions gratuites exclude (IFRS 2)	Charge relative à la valorisation des actions gratuites include (IFRS 2)	23,1 %	23,3 %
	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE		
Ratio de coûts EPRA (hors vacance)	Charge relative à la valorisation des actions gratuites exclude (IFRS 2)	Charge relative à la valorisation des actions gratuites include (IFRS 2)	14,7 %	15,3 %
	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE		
Évolution des revenus locatifs à périmètre constant (LfL)	Indemnités de résiliation anticipée de bail non intégrées dans le périmètre constant	Indemnités de résiliation anticipée de bail intégrées dans le périmètre constant	+ 2,2 %	+ 1,5 %
Coût moyen de la dette	Charges d'intérêts capitalisées incluses et primes et frais d'émission exclus	Charges d'intérêts capitalisées exclus et primes et frais d'émission inclus	1,56 %	1,60 %
Taux de rendement initial net EPRA	Intégration des charges non récupérables et calcul sur la base des loyers IFRS annualisés	Intégration des charges non récupérées et calcul sur base du loyer quittancé annualisé	5,6 %	5,3 %
	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE		
Taux de rendement initial net topped-up EPRA	Intégration des charges non récupérables	Intégration des charges non récupérées (y compris impact vacance)	6,6 %	6,1 %
Périmètre : QP Groupe		Périmètre : 100 % IG + QP CE		
Résultat opérationnel économique courant – Promotion	Déduction des coûts de fonctionnement, hors frais de holding	Déduction des coûts de fonctionnement, y compris frais de holding	49,0 M€	46,0 M€
Investissements EPRA	Périmètre : 100 % IG	Périmètre : 100 % IG + QP CE	259,1 M€	259,1 M€
Valorisation du patrimoine Foncière Tertiaire	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE	6,5 Mds€	6,8 Mds€
Taux de rendement net Icade	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE	7,5 %	7,5 %
Taux de vacance EPRA	Périmètre : QP Groupe	Périmètre : 100 % IG + QP CE	12,9 %	13,1 %

9. COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE GROUPE ICADE

La colonne intitulée « Activités non stratégiques » fait référence aux dividendes reçus et produits d'intérêts des participations résiduelles non consolidées dans les activités de Santé, à la mise à la juste valeur de celles-ci et aux facturations de prestations administratives et d'intérêts à ces activités. En 2023, cette colonne comprend également le résultat des activités Santé au titre du premier semestre, comptabilisé en tant que résultat des activités abandonnées, net des refacturations internes.

9.1. Compte de résultat analytique au 31 décembre 2024

(en millions d'euros)		Foncière Tertiaire	Promotion (vision économique ^(a))	Intermédiaires & Autres	Activités non stratégiques	Total Groupe (vision économique ^(a))	Retraitement IFRS (coentreprises promotion)	Total Groupe
Éléments courants								
Revenus locatifs	(b)	369,2		(0,1)		369,0		369,0
Chiffre d'affaires à l'avancement	(c)		1 203,2			1 203,2	(145,6)	1 057,7
Autres Prestations	(d)	15,9	11,6	(2,2)	1,4	26,7	(1,8)	24,8
Charges locatives non récupérées et autres charges	(e)	(22,1)		(0,8)		(22,9)		(22,9)
REVENUS LOCATIFS NETS	(F) = (B) + (E)	347,0		(0,9)		346,1		346,1
Taux de marge Foncière Tertiaire (revenus locatifs nets/revenus locatifs)								
	(f)/(b)	94,0 %						
Coût des ventes et autres charges	(g)		(1 103,5)	2,0		(1 101,5)	155,7	(945,8)
MARGE IMMOBILIÈRE NETTE PROMOTION	(H) = (C) + (G)		99,7	2,0		101,7	10,1	111,8
Taux de marge immobilière promotion (marge immobilière nette/CA à l'avancement)								
	(h)/(c)	8,3 %						
Coût de fonctionnement et autres coûts	(i)	(68,3)	(133,3)	(4,7)		(206,3)	1,6	(204,6)
Autres Produits et Charges opérationnels	(j)	1,9	(0,2)			1,7	(19,9)	(18,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	(M) = (D) + (F) + (H) + (I) + (J)	296,6	(22,2)	(5,8)	1,4	269,9	(10,0)	259,9
Coût de l'endettement net	(n)	(22,5)	(13,3)		17,0	(18,9)	5,1	(13,8)
Autres produits et charges financiers	(o)	(7,7)	(2,8)	-	60,3	49,9	3,1	53,0
RÉSULTAT FINANCIER COURANT	(P) = (N) + (O)	(30,2)	(16,1)	-	77,3	31,0	8,2	39,2
Charge d'impôt	(q)	(1,3)	11,7			10,3	1,8	12,1
CASH-FLOW NET COURANT	(R) = (M) + (P) + (Q)	265,0	(26,6)	(5,8)	78,7	311,3	-	311,3
CASH-FLOW NET COURANT – Participation ne donnant pas le contrôle	(s)	(6,1)	(3,4)			(9,5)		(9,5)
CASH-FLOW NET COURANT – PART DU GROUPE	(T) = (R) + (S)	258,9	(30,0)	(5,8)	78,7	301,8	-	301,8
Amortissements et pertes de valeur des biens d'exploitation	(u)	(18,3)						
Amortissement des biens d'exploitation des MEE	(um)	(0,2)						
Charge IFRS 2	(u2)	(0,6)						
FONCIÈRES : RÉSULTAT NET RÉCURRENT – PART DU GROUPE	(V) = (T) + (U) + (UM) + (U2)	239,9						
Éléments non courants	(ab)	(507,6)	(47,9)	6,1	(28,3)	(577,7)		(577,7)
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	(AC) = (T) + (AB)	(248,7)	(77,9)	0,3	50,4	(275,9)	-	(275,9)

(a) Les agrégats du compte de résultat incluent les entités contrôlées et les entités sous contrôle conjoint « coentreprises » en quote-part de détention.

9.2. Compte de résultat analytique au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)		Foncière Tertiaire	Promotion (vision économique ^(a))	Intermédiaires & Autres	Activités non stratégiques	Total Groupe (vision économique ^(a))	Retraitement IFRS (coentreprises promotion)	Total Groupe
Éléments courants :								
Revenus locatifs	(b)	363,9				363,9		363,9
Chiffre d'affaires à l'avancement	(c)		1 276,6			1 276,6	(158,6)	1 118,0
Autres prestations	(d)	29,4	17,3	(11,2)	12,1	47,6	(1,8)	45,8
Charges locatives non récupérées et autres charges	(e)	(32,0)		-		(32,0)		(32,0)
	(F) = (B) + (E)	332,0		-		332,0		332,0
REVENUS LOCATIFS NETS								
Taux de marge Foncière Tertiaire (revenus locatifs nets/revenus locatifs)	(f)/(b)	91,2 %						
Coût des ventes et autres charges	(g)		(1 108,1)	0,1		(1 108,0)	148,7	(959,2)
	(H) = (C) + (G)		168,5	0,1		168,6	(9,9)	158,8
MARGE IMMOBILIÈRE NETTE PROMOTION								
Taux de marge immobilière Promotion (marge immobilière nette/CA à l'avancement)	(h)/(c)		13,2 %					
Coût de fonctionnement et autres coûts	(i)	(78,3)	(144,4)	0,5	0,2	(222,0)	1,2	(220,8)
Autres Produits et Charges opérationnels	(j)	2,0	2,3			4,3	2,6	6,9
	(M) = (D) + (F) + (H) + (I) + (J)	285,1	43,7	(10,6)	12,3	330,5	(7,9)	322,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT								
Coût de l'endettement net	(n)	(40,5)	(20,1)	(1,0)	6,8	(54,7)	5,0	(49,7)
Autres produits et charges financiers	(o)	(6,8)	(7,2)	(0,3)	13,3	(1,0)	1,5	0,5
	(P) = (N) + (O)	(47,3)	(27,2)	(1,3)	20,1	(55,7)	6,5	(49,2)
RÉSULTAT FINANCIER COURANT								
Charge d'impôt	(q)	-	(5,1)			(5,1)	1,4	(3,7)
Résultat des activités abandonnées	(aba)			9,5	147,0	156,5		156,5
	(R) = (M) + (P) + (Q) + (ABA)	237,8	11,3	(2,4)	179,4	426,2	-	426,2
CASH-FLOW NET COURANT								
CASH-FLOW NET COURANT - Participation ne donnant pas le contrôle	(s)	(9,0)	(5,2)		(61,5)	(75,6)		(75,6)
	(T) = (R) + (S)	228,8	6,2	(2,4)	118,0	350,6	-	350,6
CASH-FLOW NET COURANT - PART DU GROUPE								
Amortissements et pertes de valeur des biens d'exploitation	(u)	(14,7)						
Amortissement des biens d'exploitation des MEE	(um)	(0,2)						
Charge IFRS 2	(u2)	(1,4)						
	(V) = (T) + (U) + (UM) + (U2)	212,4						
FONCIÈRES : RÉSULTAT NET RÉCURRENT - PART DU GROUPE								
Éléments non courants	(ab)	(1 381,1)	(88,2)	4,6	(136,1)	(1 600,9)		(1 600,9)
	(AC) = (T)+(AB)	(1 152,3)	(82,0)	2,2	(18,1)	(1 250,3)	-	(1 250,3)

(a) Les agrégats du compte de résultat incluent les entités contrôlées et les entités sous contrôle conjoint « coentreprises » en quote-part de détention.

10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10.1. Résultats des cinq derniers exercices

Icade – Nature des indications		2024	2023	2022	2021	2020
1 – Situation financière en fin d'exercice						
A	Capital social	116 203 259	116 203 259	116 203 259	116 203 259	113 613 795
B	Nombre d'actions émises	76 234 545	76 234 545	76 234 545	76 234 545	74 535 741
C	Nombre d'obligations convertibles en actions					
2 – Résultat global des opérations effectives						
A	Chiffre d'affaires hors taxes	269 126 392	271 088 487	271 219 069	274 312 561	264 658 245
B	Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	291 200 417	985 746 378	404 818 658	466 171 018	276 894 500
C	Impôts sur les bénéfices	1 069 933	1 446 663	(148 646)	(112 946)	0
D	Résultat après impôts, amortissements et provisions	(24 541 896)	477 925 580	200 870 378	238 996 310	82 806 371
E	Montant des bénéfices distribués	328 570 889 ^(a)	368 975 198	328 100 780	317 848 452	296 716 818
3 – Résultat des opérations réduit à une seule action						
A	Résultat après impôts et participation, mais avant amortissements et provisions	3,806	12,911	5,312	6,116	3,715
B	Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	(0,322)	6,269	2,635	3,135	1,111
C	Dividende versé à chaque action	4,310 ^(a)	4,840	4,330	4,200	4,010
4 – Personnel						
A	Nombre de salariés à la fin de l'exercice	11	10	10	10	11
B	Montant de la masse salariale	6 306 847	4 472 277	4 611 134	4 535 523	4 123 165
C	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 859 396	1 822 468	2 030 719	1 982 404	1 800 875

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

10.2. Délais de paiement

10.2.1. Dettes fournisseurs

Le détail des délais de paiement des dettes fournisseurs est présenté ci-dessous :

Comptes individuels Icade (en millions d'euros)	Factures reçues non réglées à la date de clôture 2024 dont le terme est échu ^(a)				
	Moins de 30 jours	De 30 à 60 jours	60 à 90 jours	Plus de 90 jours ^(b)	Total
	2024	2024	2024	2024	2024
Nombre de factures concernées	22	17	9	89	137
Montant total des factures concernées TTC	0,51	0,51	0,16	3,79	4,96
Montant total des factures concernées HT	0,42	0,43	0,13	3,16	4,14
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	0,16 %	0,16 %	0,05 %	1,21 %	1,59 %

(a) Aucune facture litigieuse ou contestée n'est exclue de ce tableau, montants hors factures non parvenues, factures intercompagnies, retenue de garantie et factures non échues.

(b) Le nombre de factures à plus de 90 jours concerne principalement les facturations des concessionnaires d'énergie, d'eau, de téléphonie affectées de chaque immeuble.

Hors factures non parvenues, factures intercompagnies, retenue de garantie et factures non échues.

Les délais de paiement généralement convenus avec les fournisseurs sont pour l'essentiel compris entre 30 et 60 jours. Ils sont dans l'ensemble respectés, en dehors des litiges qui sont traités au cas par cas.

10.2.2. Créances clients

Le détail des délais de paiement des créances clients est présenté ci-dessous :

Comptes individuels Icade (en millions d'euros)	Factures émises non réglées à la date de clôture 2024 dont le terme est échu ^(a)				
	Moins de 30 jours	De 30 à 60 jours	60 à 90 jours	Plus de 90 jours	Total
Nombre de factures ou avoirs concernés	52	32	50	120	254
Montant total des factures concernées TTC ^(b)	0,88	1,93	1,94	17,73	22,48
Montant total des factures concernées HT	0,73	1,61	1,62	14,77	18,73
Pourcentage du montant total du chiffre d'affaires de l'exercice	0,27 %	0,60 %	0,60 %	5,49 %	6,96 %

(a) Y compris clients douteux. Aucune facture litigieuse ou contestée n'est exclue de ce tableau.

(b) Information présentée avant prise en compte des positions nettes clients, hors factures à établir et factures inter-compagnies.

10.3. Opérations avec les apparentés

Au cours des deux derniers exercices, aucun contrat important, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités, n'a été conclu par Icade ou un autre membre du groupe Icade et aucun contrat n'a été souscrit par un membre du groupe Icade contenant des dispositions conférant à un membre du groupe Icade une obligation ou un droit important pour l'ensemble du groupe Icade, à l'exception des contrats mentionnés ci-dessous.

10.3.1. Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

PROTOCOLE DE CESSION DES ACTIVITÉS DE SANTÉ CONCLU LE 13 JUIN 2023 (RÉALISATION LE 5 JUILLET 2023)

Icade a conclu le 13 juin 2023 avec Primonial REIM (dénommée désormais Præmia REIM) et les actionnaires minoritaires d'Icade Santé et de l'OPPCI IHE Healthcare Europe un protocole de cession et d'investissement portant sur l'organisation de la cession du portefeuille de la Foncière Santé.

Le conseil d'administration d'Icade du 30 avril 2023 a autorisé la signature du protocole de cession et d'investissement, conformément aux dispositions applicables aux conventions réglementées (se référer au chapitre 5 § 4.3 et § 5 du document d'enregistrement universel).

La première étape de cette cession a eu lieu le 5 juillet 2023 avec la cession par Icade de 63 % de sa participation dans Præmia Healthcare pour un montant total de 1,4 milliard d'euros.

PROTOCOLE D'ÉCHANGE DE TITRES AVEC PREDICA CONCLU LE 17 JANVIER 2025 (RÉALISATION LE 21 FÉVRIER 2025)

Icade et Predica, filiale assurance-vie de Crédit Agricole Assurances, ont conclu un accord pour procéder à un échange de titres détenus par Icade dans Præmia Healthcare contre des titres de Predica dans la société Future Way, propriétaire d'un actif de bureaux *well-positioned* à Lyon, et dont Icade est déjà l'associé majoritaire à 52,75 %.

Le conseil d'administration d'Icade du 16 janvier 2025 a autorisé la signature de cet accord, conformément aux dispositions applicables aux conventions réglementées (se référer au chapitre 5 § 4.3 et § 5 du document d'enregistrement universel).

Cette opération a permis à Icade de poursuivre son désengagement dans Præmia Healthcare en réduisant son exposition d'environ 0,85 pp ramenant ainsi sa détention à 21,67 % (vs 22,52 % précédemment).

Pour plus de précisions sur cette cession, se reporter au § 5 « Cession des activités de santé : point d'étape » du présent chapitre.

10.3.2. Contrats importants en matière de financement

Icade a poursuivi l'optimisation de ses ressources financières (cf. § 4 « Structure financière » du présent chapitre).

10.3.3. Conventions et engagement réglementés et conventions courantes conclues à des conditions normales

Se reporter au chapitre 5 § 4.3 (« Conventions et engagements réglementés et conventions courantes conclues à des conditions normales ») et § 5 (« Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ») du document d'enregistrement universel.

10.4. Lien Nation-armée

Concernant les actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves, Icade propose, au cas par cas, aux salariés engagés dans les réserves et qui en font la demande des solutions adaptées à leur situation.

11. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

- Débouclage du PPP avec le CHRU de Nancy pour 54,9 millions d'euros

Début février, Icade a débouclé par anticipation le partenariat public privé (PPP) du bâtiment Philippe Canton à Nancy, à travers (i) la résiliation du bail emphytéotique hospitalier du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) et (ii) le transfert des dettes associées au CHRU. Conformément à la stratégie de recentrage du portefeuille, cette opération permet à Icade de se désengager d'un actif non stratégique et des dettes associées pour 50,7 millions d'euros.

- Cession de l'immeuble Tolbiac

Dans le cadre de sa stratégie d'amélioration du BFR de la Promotion, la société IP2T a signé en janvier 2025 une promesse de vente de l'immeuble Tolbiac (Paris 13^e) pour un montant de 19,5 millions d'euros correspondant à la valeur comptable au 31 décembre 2024.

Parc des Portes de Paris, Saint-Denis / Aubervilliers (93)

03



Rapport DE DURABILITÉ

1. ORGANISATION DU REPORTING DE DURABILITÉ	98	8. INFORMATIONS SOCIALES	165
2. INFORMATION SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	111	8.1. Personnel de l'entreprise (ESRS – S1)	165
3. STRATÉGIE, MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR (SBM-1)	114	8.2. Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS – S2)	180
4. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES INTÉRESSÉES (SBM-2)	115	8.3. Communautés affectées : ancrage local et inclusion (ESRS – S3)	184
5. IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS	119	8.4. Clients et utilisateurs finaux (ESRS – S4)	187
6. STRATÉGIE DE DURABILITÉ	123	9. CONDUITE DES AFFAIRES (ESRS – G1)	193
7. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	128	9.1. Gestion des relations avec les fournisseurs	193
7.1. Atténuation et adaptation au changement climatique (ESRS – E1)	128	9.2. Éthique des affaires	195
7.2. Biodiversité et protection des sols (ESRS – E4)	151	10. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS RSE	199
7.3. Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS – E5)	160	10.1. Tableaux des certifications environnementales	199
7.4. Mobilité durable	163	10.2. Tableaux des indicateurs déchets et eau du pôle Foncière – Format EPRA	202
		10.3. Tableaux des indicateurs environnement du périmètre Corporate – Format EPRA	204
		11. TABLES DE CORRESPONDANCE CSRD	207
		12. RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852	220

1. ORGANISATION DU REPORTING DE DURABILITÉ

1.1. Note de première application

Le présent rapport de durabilité présenté dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel d'Icade a été établi dans le contexte d'une première année d'application des dispositions de la directive (UE) 2022/2464 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, également appelée directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par :

- les normes européennes de reporting de durabilité, également appelée ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) ; et
- le Règlement (UE) 2020/852, également appelé Règlement taxonomie, telles qu'applicables à la date d'établissement du rapport de durabilité, sur la base des informations disponibles dans les délais d'établissement du rapport de durabilité.

Ce premier rapport de durabilité du Groupe est caractérisé par des spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences de la CSRD. Comme exigé par la réglementation, ces spécificités sont précisées en introduction de celui-ci, dans les parties 1.2, 1.3 et 1.4.

Ce rapport a été établi sur la base de pratiques et recommandations de place et d'interprétation de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives qui pourraient être amenées à évoluer. Le Groupe pourra ainsi être amené à revoir certaines pratiques de reporting et de communication dans les prochaines versions de son rapport de durabilité au cours des exercices à venir, dans une démarche d'amélioration continue.

1.2. Base générale pour la préparation du rapport de durabilité (BP-1)

1.2.1. Période de reporting

La période retenue pour le reporting annuel de 2024 est l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

1.2.2. Périmètre de reporting des données de durabilité

Conformément aux exigences de la CSRD, le rapport de durabilité d'Icade a été préparé sur la base du périmètre des comptes consolidés.

Les exigences de la CSRD concernant les périmètres de reporting à considérer portent sur :

- les sociétés consolidées en intégration globale (contrôle exclusif) pour la majorité des indicateurs de performance ;
- un périmètre étendu, correspondant au périmètre de « contrôle opérationnel » pour le reporting du bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES). Pour Icade, ce périmètre correspond aux sociétés en intégration globale et celles en contrôle conjoint. Les émissions de gaz à effet de serre des investissements sont communiquées sur une ligne spécifique du bilan des émissions de gaz à effet de serre : il s'agit des sociétés dans lesquelles Icade exerce une influence notable ou détient une participation financière.

Ces périmètres de reporting sont précisés ci-après pour les pôles Foncière et Promotion. Leur définition pourra évoluer à l'avenir en fonction des pratiques de place constatées à l'issue de la publication des premiers reportings de durabilité.

En complément, Icade a défini chacun de ses objectifs RSE sur des périmètres spécifiques dits « périmètres d'engagement ». Ces périmètres correspondent aux périmètres sur lesquels Icade a la maîtrise de chaque enjeu de durabilité correspondant. Les périmètres correspondant à chaque indicateur sont rappelés systématiquement dans le rapport.

CORPORATE

Le périmètre de reporting dit « Corporate » couvre les bâtiments occupés par les salariés d'Icade.

Les indicateurs suivis sur ce périmètre sont les consommations d'énergie et les émissions de GES associées, les prélèvements d'eau et la production de déchets.

Le bilan des émissions de GES annuel d'Icade inclut également les émissions de GES liées aux déplacements des collaborateurs (trajets domicile-travail et déplacements professionnels), dans le cadre du suivi de la trajectoire carbone SBTi.

PÉRIMÈTRE CORPORATE AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Surface totale (m ²)	Part des actifs contrôlés	Part des actifs non contrôlés
CORPORATE	22 774	100 %	0 %

PÔLE FONCIÈRE

Les périmètres de reporting et d'engagement du pôle Foncière sont les suivants :

Indicateurs de performance	Périmètres de reporting	Périmètres d'engagement
<ul style="list-style-type: none"> - Émissions de gaz à effet de serre, pour les scopes 1, 2 et 3, ventilées selon les postes du GHG Protocol (en absolu et en intensité) - Consommation d'énergie (en intensité) 	<p>Le périmètre total (contrôle opérationnel) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale, en contrôle conjoint et en influence notable.</p> <p>Les règles de consolidation appliquées sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actifs en intégration globale et les actifs en contrôle conjoint sont intégrés à 100 % ; - les actifs en influence notable dans lesquels Icade détient une participation financière sont intégrés au prorata de leur taux de détention dans le poste « Investissements » du bilan des émissions de gaz à effet de serre (scope 3 catégorie 15). 	<p>Le périmètre d'engagement SBTi : il correspond au périmètre total (contrôle opérationnel) dont sont exclus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actifs en exploitation consolidés en contrôle conjoint ou en influence notable ; - les actifs consolidés en intégration globale dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété. <p>Scope du périmètre d'engagement : 93 % du périmètre total (contrôle opérationnel) en surface.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des risques liés au changement climatique - « Net Promoter Score » clients - Actions à impact social 	<p>Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale considérés à 100 %.</p>	<p>Le périmètre d'engagement RSE : il correspond au périmètre total (contrôle exclusif) dont sont exclus les actifs consolidés en intégration globale dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété.</p> <p>Scope du périmètre d'engagement : 98 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Production de déchets et mode de traitement - Certifications et labels environnementaux 	<p>Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale considérés à 100 %.</p>	<p>Le périmètre bureaux : il correspond aux actifs en exploitation du périmètre total (contrôle exclusif) dont sont exclus les actifs qui ne sont pas identifiés comme étant des bureaux. À savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les hôtels, entrepôts, data centers, studios de télévision/photo, locaux d'activité, etc. ; - les actifs à usage mixte dont l'usage majoritaire n'est pas du bureau (moins de 50 % des surfaces louées sont à usage de bureau) ; - les actifs occupés très partiellement : dont la surface louable représente moins de 20 % de la surface totale de l'actif ou dont le taux d'occupation ^(a) est inférieur à 20 % ; - les actifs ayant moins d'un an d'exploitation sur une année civile complète (acquis depuis moins d'un an ou en travaux pendant l'exercice). <p>Scope du périmètre d'engagement : 60 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Analyses de la qualité de l'air intérieur - Services de mobilité durable renforcés 	<p>Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale considérés à 100 %.</p>	<p>Le périmètre contrôlé (exploitation) : il correspond aux actifs dont Icade contrôle totalement ou partiellement l'exploitation et dont sont exclus les actifs dits « non contrôlés », i.e. les immeubles détenus par Icade, mais dont le locataire dispose du contrôle total de l'exploitation (immeubles monolocataires).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les analyses et solutions relatives à la qualité de l'air intérieur sont suivies sur le périmètre des bureaux contrôlés. Scope du périmètre d'engagement : 48 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface. - Les services de mobilité durable renforcés sont suivis sur le périmètre des bureaux et hôtels contrôlés. Scope du périmètre d'engagement : 48 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface.
<ul style="list-style-type: none"> - Parcs d'affaires renaturés - Bâtiments hors parcs dont Icade contrôle l'exploitation ayant mis en place une solution de soutien à la nature 	<p>Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale considérés à 100 %.</p>	<p>Le périmètre des engagements d'Icade en faveur de la biodiversité correspond à l'ensemble des actifs présents dans les parcs d'affaires et aux bâtiments localisés en dehors des parcs d'affaires et dont Icade contrôle l'exploitation.</p> <p>Les parcs d'affaires correspondent à des quartiers dont Icade possède l'ensemble des parcelles et au sein desquels elle a la charge de l'entretien des voiries. Le parc du Mauvin, qui représente moins de 5 % des surfaces des parcs d'affaires, est exclu du périmètre de calcul en raison d'une très faible part d'espaces verts sur l'ensemble du site et d'un espace très minéralisé qui laisse peu de marge possible pour l'amélioration de la biodiversité. Les bâtiments localisés en dehors des parcs sont également appelés actifs diffus.</p> <p>Scope du périmètre d'engagement : 77 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'énergie (en absolu et en intensité) - tableau EPRA - Part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique - Prélèvements en eau - Répartition du patrimoine par niveau de performance énergétique (en valeur) - Part du patrimoine à moins de cinq minutes à pied des transports en commun - Émissions de GES liées au transport des locataires - Part du patrimoine pour laquelle un comité environnemental a eu lieu dans l'année - Etc. 	<p>Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux actifs en exploitation consolidés en intégration globale considérés à 100 %.</p>	<p>Les indicateurs de performance présentés ci-contre ne font pas l'objet d'engagements.</p>

(a) Le taux d'occupation est considéré au 31/12 de l'année de reporting. Il correspond à la part des surfaces louables d'un actif qui sont effectivement louées.



En complément, il est à noter que, conformément au référentiel *Sustainability Best Practices Recommendations Guidelines* de l'EPRA, Icade présente une vision dite *whole building* de l'impact environnemental de son patrimoine. Les indicateurs énergie, carbone, eau et déchets sont calculés pour l'ensemble des surfaces de ses immeubles puis présentés de manière distincte sur les surfaces dites « maîtrisées » qui sont définies comme étant les

surfaces au sein des immeubles multilocataires dont Icade contrôle l'exploitation (parties communes des immeubles contrôlés), les surfaces dites « non maîtrisées » qui correspondent aux parties privatives des bâtiments contrôlés et les surfaces non contrôlées qui correspondent aux surfaces des bâtiments non contrôlés (monolocataires).

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Périmètre total (contrôle opérationnel) (en m ²)	Périmètre total (contrôle exclusif) (en m ²)	Périmètre bureaux (en m ²)	Part des actifs en contrôle exclusif dont l'exploitation est contrôlée	Part des actifs en contrôle exclusif dont l'exploitation n'est pas contrôlée
Bureaux	1 299 505	1 268 425	1 069 377	79 %	21 %
Locaux d'activité	379 632	379 632	-	38 %	62 %
Autres actifs	201 454	132 614	-	4 %	96 %
PÔLE FONCIÈRE	1 880 591	1 780 671	1 069 377	65 %	35 %
<i>dont parcs d'affaires</i>	<i>743 784</i>	<i>743 784</i>		<i>69 %</i>	<i>31 %</i>

Développements et chantiers de la Foncière

L'empreinte carbone des développements (constructions neuves et rénovations lourdes) de la Foncière est calculée pour les opérations dont les mises en chantier ont été lancées au cours de

l'exercice (stade OS) selon la méthodologie appliquée pour Icade Promotion présentée ci-après.

L'objectif portant sur les démarches de réemploi est suivi sur le périmètre des chantiers supérieurs à 1 000 m², comprenant par exemple les remises en état locatif.

PÔLE PROMOTION

Pour le pôle Promotion, les indicateurs RSE sont calculés et comptabilisés une fois seulement, et ce l'année de la mise en chantier des opérations (l'ordre de service a été validé : « stade OS »).

Les périmètres de reporting et d'engagement du pôle Promotion sont les suivants :

Indicateurs de performance	Périmètres de reporting	Périmètres d'engagement
Émissions de gaz à effet de serre, pour les scopes 1, 2 et 3, ventilées selon les postes du <i>GHG Protocol</i> (en absolu) en analyse de cycle de vie sur 50 ans	Le périmètre total (contrôle opérationnel) : il correspond aux opérations au « stade OS » des sociétés consolidées en intégration globale, en contrôle conjoint et influence notable. Les règles de consolidation appliquées sont les suivantes : - les sociétés en intégration globale et en contrôle conjoint sont intégrées à 100 % ; - les sociétés en influence notable sont intégrées au prorata de leur taux de détention dans le poste « Investissements » du bilan des émissions de gaz à effet de serre.	Le périmètre d'engagement SBTi : il correspond au périmètre total (contrôle opérationnel) dont sont exclus les sociétés en influence notable et les sociétés de projets ou les projets acquis depuis le 1 ^{er} janvier 2019, conformément à la méthodologie de calcul correspondant aux standards de la SBTi. Les sociétés de projets exclues sont : - RB Group SAS (M&A) ; - BMI et Ad Vitam ; - Arkadea ; - Sarvilep SAS. Scope du périmètre d'engagement : 90 % du périmètre total (contrôle opérationnel) en surface.
Intensité carbone par m ² en analyse de cycle de vie sur 50 ans		Le périmètre d'engagement carbone de la Promotion correspond au périmètre total (contrôle opérationnel) dont sont exclues uniquement les sociétés en influence notable, mais pas les acquisitions. Scope du périmètre d'engagement : 100 % du périmètre total (contrôle opérationnel) en surface.
Indicateurs de performance environnementale ou sociale hors carbone	Le périmètre total (contrôle exclusif) : il correspond aux opérations au « stade OS » des sociétés consolidées en intégration globale.	Le périmètre d'engagement RSE : il correspond au périmètre total (contrôle exclusif). Scope du périmètre d'engagement : 100 % du périmètre total (contrôle exclusif) en surface.

En complément, certains indicateurs et engagements sont définis sur des périmètres adaptés :

- la part des logements abordables et inclusifs est calculée sur le total des logements réservés dans l'année ;
- le NPS clients est calculé sur l'ensemble des opérations livrées dans l'année.

Pour le pôle Promotion, les indicateurs sont calculés majoritairement selon la surface SHAB ou SU (surface habitable pour les actifs résidentiels et surface utile pour les actifs de bureaux et les autres activités) à l'exception :

- de l'indicateur de renaturation qui se calcule en nombre d'opérations ;
- des indicateurs portant sur les nombres de logements abordables et inclusifs ; et
- du NPS qui se calcule sur le nombre de logements livrés dans l'année.

PÉRIMÈTRE DU PÔLE PROMOTION AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Périmètre total (contrôle opérationnel)		Périmètre total (contrôle exclusif)	
	en nombre ^(a) d'opérations	en m ² SHAB ou SU	en nombre ^(a) d'opérations	en m ² SHAB ou SU
Logements	52	243 894	45	210 712
Bureaux	4	21 106	4	21 106
Autres activités (santé, équipements)	4	9 919	3	8 479
TOTAL	58	274 919	51	240 297

(a) Les doublons (opérations mixtes) ont été retraités de la somme du nombre total d'opérations.

DONNÉES SOCIALES

Les données sociales sont consolidées pour l'ensemble des métiers et pôles d'activité d'Icade inclus dans le périmètre de consolidation financière.

1.2.3. Prise en compte de la chaîne de valeur

Le rapport de durabilité couvre l'ensemble de la chaîne de valeur pour les deux activités d'Icade, tel que présenté dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel (ESRS 2 SBM-1 – paragraphe 42).

1.2.4. Secret des affaires

Icade n'a pas fait usage de l'option qui lui permet d'omettre une information particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovations.

1.3. Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)

1.3.1. Horizons temporels

Icade s'est légèrement écartée des horizons temporels tels que définis au sein de l'ESRS 1 paragraphe 77 afin d'être en cohérence avec l'établissement de son plan stratégique. Icade a défini les horizons de temps suivants :

- un an pour l'horizon temporel à court terme ;

- quatre ans pour l'horizon temporel à moyen terme ;
- au-delà de quatre ans pour l'horizon temporel à long terme.

La période retenue pour le reporting annuel de 2024 est l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

1.3.2. Précisions méthodologiques, estimations et incertitudes

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES CONCERNANT LE BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) DU GROUPE

La méthodologie de comptabilité carbone d'Icade est conforme aux meilleures pratiques issues des référentiels *GHG Protocol* et *EPRA Sustainability Best Practices Recommendations Guidelines*. Icade publie les émissions de GES liées à ses activités en propre et sur sa chaîne de valeur, soit les scopes 1, 2 et 3. Le scope 1 est relatif aux émissions de GES directes associées à la consommation d'énergie (gaz) des actifs dont Icade contrôle l'exploitation et le scope 2 est relatif aux émissions indirectes de GES associées à la consommation d'énergie (électricité et réseaux de chaud et froid) des actifs dont Icade contrôle l'exploitation. Le scope 3 est relatif aux autres émissions de GES indirectes (amont et pertes en ligne, achats de matériaux, consommation d'énergie des bâtiments en construction et des bâtiments en exploitation dont Icade ne contrôle pas l'exploitation, investissements).

Au global, le niveau d'incertitude du bilan des émissions de gaz à effet de serre est élevé. Cela s'explique par la part des données d'activités qui sont estimées, l'utilisation de fiches de déclaration environnementales et sanitaires (FDES) standards pour calculer le poids carbone des matériaux dans les analyses de cycle de vie des projets de construction et le niveau d'incertitude des paramètres de calcul fournis par les organismes de référence externe (par exemple, les facteurs d'émission).

Les actions mises en œuvre pour diminuer ce niveau d'incertitude portent sur la maximisation de la collecte d'informations réelles.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES LIÉES AUX INDICATEURS CARBONE DES OPÉRATIONS DE CONSTRUCTION NEUVE

La méthode de calcul des émissions de GES d'Icade Promotion, appliquée également aux projets de construction neuve du pôle Foncière, se base sur la méthodologie retenue par la réglementation environnementale 2020 (analyse de cycle de vie (ACV) dynamique). Dans cette méthodologie RE 2020, les émissions prises en compte sont les suivantes :

- les émissions associées aux matériaux et équipements constitutifs du bâtiment construit (fabrication initiale du produit, fin de vie, remplacement éventuel du matériau si sa durée de vie est inférieure à celle du bâtiment). Ce poste se décompose dans l'ACV en 13 lots distincts ;
- les émissions associées aux fuites de fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de froid actifs du bâtiment ;
- les émissions de chantier associées à la logistique de chantier ;
- les émissions associées à l'énergie consommée durant l'exploitation future du bâtiment par ses usagers. Les postes

énergétiques considérés en RE 2020 sont les suivants : les cinq postes déjà présents dans la RT 2012 (chauffage, eau chaude sanitaire, climatisation, éclairage, auxiliaires électriques), ainsi que la consommation pour l'éclairage et la ventilation des parkings et la consommation énergétique des ascenseurs.

La méthode de calcul des émissions de GES pour les rénovations d'Icade Promotion s'appuie sur les mêmes principes que ceux retenus dans la RE 2020 pour les constructions neuves (ACV dynamique en particulier), en l'adaptant afin de traiter le cas des matériaux conservés sur l'opération dans le cadre des travaux de rénovation.

Toutes ces émissions font partie du scope 3 d'Icade. Elles se distinguent entre :

- la phase construction, qui comprend : les émissions associées à la fabrication des matériaux et équipements constitutifs du bâtiment construit et les émissions de chantier associées à la logistique de chantier ;
- la phase exploitation, qui comprend : les émissions associées à l'énergie consommée durant l'exploitation future du bâtiment par ses usagers, les émissions associées aux fuites de fluides frigorigènes des équipements et au remplacement des matériaux et équipements durant 50 ans et les émissions liées à la fin de vie.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES LIÉES AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES INVESTISSEMENTS (SCOPE 3 CATÉGORIE 15)

Les émissions de GES des opérations du pôle Promotion en influence notable sont estimées selon les méthodes suivantes :

- les analyses de cycle de vie (ACV) réalisées par un bureau d'étude externe ou grâce à un outil interne s'appuyant sur les principales données d'activités du projet ;
- des valeurs d'intensité carbone définies en interne selon la typologie des bâtiments (logements, bureaux ou autres activités).

Les émissions de GES liées à la détention de parts dans les sociétés Præmia Healthcare et IHE Healthcare Europe sont estimées sur la base des émissions de CO₂éq publiées par Præmia Healthcare dans son rapport annuel 2023 et de l'évolution de la surface du patrimoine en 2024.

Ces données portent exclusivement sur la chaîne de valeur d'Icade (fabrication, renouvellement et fin de vie des équipements et des matériaux de construction et consommation d'énergie des clients et utilisateurs finaux utilisant les actifs détenus ou vendus). Le niveau d'incertitude des estimations réalisées est élevé. Afin d'améliorer l'exactitude des indicateurs consolidés publiés, Icade travaille en collaboration avec ses sous-traitants et partenaires d'affaires pour collecter un maximum de données réelles.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES CONCERNANT LES ÉMISSIONS DE CARBONE EN ABSOLU ET EN INTENSITÉ DU PÔLE FONCIÈRE

Icade comptabilise les émissions de GES dues aux consommations d'énergie associées à ses activités selon deux méthodologies : *market-based* et *location-based*.

Comptabilité carbone *market-based*

En conformité avec la méthodologie de comptabilité carbone *market-based*, Icade comptabilise ses émissions de GES à partir des facteurs d'émission correspondant à l'énergie qu'elle (ou ses locataires) achète :

- facteurs d'émission : pour chaque facture d'énergie, Icade utilise un facteur d'émission correspondant au facteur d'émission du mix énergétique acheté ;
- calcul de la part amont et pertes en ligne : les émissions de GES des scopes 1 et 2 présentées dans le rapport de durabilité d'Icade excluent la part « amont et pertes en ligne ». Ces émissions sont reclassées dans la catégorie « activités liées aux combustibles et à l'énergie » du scope 3.

Comptabilité carbone *location-based*

En conformité avec la méthodologie de comptabilité carbone *location-based*, Icade comptabilise ses émissions de GES à partir des facteurs d'émission nationaux ou locaux :

- facteurs d'émission : pour chaque vecteur énergétique, Icade utilise les facteurs d'émissions publiés par l'Ademe ⁽¹⁾ les plus récents à la date de reporting, reflétant l'évolution de l'intensité carbone du mix énergétique français ;
- calcul de la part amont et pertes en ligne : les émissions de GES des scopes 1 et 2 présentées dans le rapport de durabilité d'Icade excluent la part « amont et pertes en ligne ». Ces émissions sont reclassées dans la catégorie « activités liées aux combustibles et à l'énergie » du scope 3 ;
- énergie renouvelable : afin d'être conforme au *GHG Protocol*, Icade ne déduit pas ses émissions de GES évitées par l'achat de garanties d'origine (garantissant l'achat d'électricité renouvelable) ou de biogaz du calcul de l'intensité carbone *en location-based*.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES LIÉES AUX INDICATEURS ÉNERGIE, CARBONE, EAU ET DÉCHETS DU PÔLE FONCIÈRE

Estimations

En fonction de la qualité des données réelles collectées, Icade complète les indicateurs de performance de ses actifs en exploitation pour donner une image fidèle de la performance de son patrimoine d'un point de vue temporel et géographique. Ainsi des estimations sont réalisées selon différentes méthodes en fonction du type de données manquantes : au *pro rata temporis* des données de l'année, en reprenant tout ou partie des données de l'année précédente, sur la base de données d'activité et de ratios surfaciques issus de la performance d'actifs similaires du patrimoine d'Icade ou de la littérature (exemple : baromètre de l'Observatoire de l'immobilier durable).

On note en particulier, pour les données d'énergie, qu'en cas d'usage de ratios surfaciques, une répartition par fluide est réalisée selon les règles suivantes : soit l'actif est 100 % électrique, soit il est chauffé au gaz (la répartition des consommations d'énergie utilisée est alors de 70 % électricité et 30 % gaz), soit il est relié à un réseau urbain (la répartition des consommations d'énergie utilisée est alors de 70 % électricité et 30 % réseau urbain).

On note également pour les données de déchets que les volumes de déchets peuvent être estimés sur la base des dotations en bacs et des rotations de collecte prévues.

Ces données portent en partie sur la chaîne de valeur d'Icade (surfaces non maîtrisées et actifs non contrôlés). Le niveau d'incertitude global des indicateurs publié est élevé. Afin d'améliorer l'exactitude des indicateurs consolidés publiés, Icade travaille en collaboration avec ses clients à compléter la collecte de données réelles.

Correction climatique

Pour neutraliser les variations climatiques et rendre les consommations énergétiques du périmètre comparable d'une année sur l'autre, les données brutes sont corrigées à l'aide de la méthodologie proposée par Météo France. Les données sont retraitées sur la base des conditions climatiques de l'année 2019. Les consommations d'énergie sont communiquées à la fois en données brutes et en données corrigées des variations climatiques.

AUTRES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES PORTANT SUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU PÔLE FONCIÈRE

Taux de couverture

Les taux de couverture présentés dans les tableaux des indicateurs environnementaux au format EPRA correspondent au ratio entre les surfaces pour laquelle la donnée est reportée sur celles du périmètre de reporting de l'indicateur soit :

- pour les émissions de carbone, au ratio entre la surface pour laquelle la donnée est reportée (réelle, estimée et extrapolée) divisée par la surface du périmètre total (contrôle opérationnel) ;
- pour les données liées aux consommations d'énergie, aux prélèvements d'eau et aux volumes de déchets, au ratio entre la surface pour laquelle la donnée est reportée divisée par la surface du périmètre total (contrôle exclusif).

Méthode de calcul à périmètre courant et périmètre constant

Pour satisfaire aux recommandations de reporting du référentiel de l'EPRA, Icade communique les indicateurs environnementaux du pôle Foncière à périmètre courant et à périmètre constant.

Les données à périmètre constant (méthode de reporting dite « *like-for-like* ») incluent les données historiques sur un portefeuille d'actifs identiques pendant vingt-quatre mois consécutifs soit du 1^{er} janvier N-1 au 31 décembre de l'année N.

(1) Ademe : Agence de la transition écologique – voir <https://bilans-ges.ademe.fr/>

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES DES INDICATEURS RELATIFS AUX DONNÉES SOCIALES

Les effectifs

- l'effectif des salariés d'Icade comprend : les salariés en CDI, en CDD et les alternants ;
- l'effectif des non-salariés d'Icade comprend : les intérimaires et les travailleurs indépendants ;
- les autres travailleurs comprennent : les travailleurs sur les sites d'Icade (exemple : les chantiers de construction et les locaux d'Icade).

Les indicateurs relatifs aux données sociales exigés par la CSRD sont publiés sur le périmètre des effectifs des salariés soit les CDI, les CDD et les alternants. En parallèle, d'autres indicateurs spécifiques à Icade sont publiés sur le périmètre des CDI seulement (salariés permanents). Les indicateurs sur ce périmètre restreint sont :

- le taux de turnover des CDI et le turnover sur les CDI de moins de deux ans ;
- la part de salariés permanents formés ;

1.3.3. Changement dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

En 2024, des ajustements de périmètres et de méthodologies ont été effectués afin de mieux refléter la performance RSE d'Icade et d'assurer un reporting de durabilité conforme aux exigences de la CSRD. Cette section présente les changements dans le périmètre de reporting, ainsi que les évolutions des périmètres de calcul. L'impact sur les résultats 2023 (proforma) est présenté en partie 1.3.5 du présent chapitre.

PÔLE FONCIÈRE

Les principales évolutions sont :

- la redéfinition du périmètre total (contrôle opérationnel) : Icade a intégré au sein de son reporting à périmètre total (contrôle opérationnel) les actifs en contrôle conjoint et les actifs dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété. Cela concerne six actifs pour un total de 137 412 m² soit 7 % du périmètre total (contrôle opérationnel) ;
- la redéfinition du périmètre total (contrôle exclusif) : Icade a intégré au sein de son périmètre total (contrôle exclusif), l'ensemble des actifs du patrimoine de la Foncière en intégration globale. Cela concerne trois actifs dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété, pour un total de 37 492 m² soit 2 % du périmètre total (contrôle exclusif) ;
- le changement de méthodologie dans les hypothèses d'extrapolation sur les données de consommation d'énergie : quand une extrapolation des consommations d'énergie est nécessaire et qu'il existe des données historiques fiables, elles sont utilisées à la place des ratios sectoriels ;
- l'utilisation d'une méthode de répartition plus réaliste d'affectation des consommations de fluides entre données maîtrisées et non maîtrisées. En absence de donnée concernant les consommations d'énergie d'un actif en exploitation, celles-ci sont extrapolées en utilisant des ratios surfaciques. Pour les actifs contrôlés par Icade, ces consommations d'énergie étaient affectées à Icade (surfaces contrôlées et maîtrisées) et les émissions de GES induites étaient comptabilisées dans les scopes 1 et 2 du bilan des émissions de gaz à effet de serre. À partir de 2024, ces données sont affectées aux clients de la Foncière (surfaces contrôlées et non maîtrisées). Les émissions de GES associées sont donc comptabilisées dans le scope 3 d'Icade. En effet, l'absence de donnée implique qu'il s'agit d'une donnée relative aux consommations des locataires puisqu'Icade collecte automatiquement 100 % de ses consommations d'énergie ;

- les heures de formations par genre, par statut et par domaine de formation ;
- la part de postes pourvus en interne ;
- les indicateurs sur les salaires moyens ;
- la part des salariés permanents concernés par des formations spécifiques métiers ayant été formés ;
- les formations et les sensibilisations à la LCB-FT, à la protection des données, à la RSE et à l'éthique des affaires ;
- le nombre de catégories de salariés permanents dont l'écart de salaire femmes-hommes est supérieur à 5 %.

L'effectif des salariés d'Icade est exprimé en nombre de personnes, contrairement aux effectifs des non-salariés qui sont publiés en équivalent temps plein.

- la mise à jour du facteur d'émission du mix résiduel, calculé sur la base des données de l'AIB et des facteurs d'émissions de l'Ademe.

PÔLE PROMOTION

Les principales évolutions sont :

- la redéfinition du périmètre total (contrôle opérationnel) : Icade a intégré au sein du périmètre total (contrôle opérationnel) les opérations en influence notable dans le poste « Investissement » (scope 3 catégorie 15) ;
- la redéfinition du périmètre total (contrôle exclusif) et du périmètre d'engagement RSE : Icade a intégré au sein du périmètre total (contrôle exclusif) et du périmètre d'engagement RSE l'ensemble des opérations en intégration globale au « stade OS ».

CORPORATE

Les principales évolutions sont :

- la mise à jour des facteurs d'émission des différents carburants consommés par la flotte de véhicules de fonction d'Icade, les nouveaux facteurs d'émission correspondent aux données les plus à jour de l'Ademe et Transport & Environnement ;
- l'utilisation d'une méthodologie de calcul dynamique pour estimer les émissions domicile-travail des collaborateurs. Ce calcul est réalisé avec l'aide d'un prestataire spécialisé en mobilité durable.

DONNÉES SOCIALES

Les principales évolutions sont :

- le changement de méthodologie du calcul du turnover. Conformément aux exigences de la CSRD, Icade a redéfini son calcul du turnover calculé sur le périmètre des salariés permanents afin d'intégrer le nombre de départ à la retraite et le nombre de collaborateurs décédés ;
- l'élargissement des catégories de prime prises en compte dans la rémunération variable. Icade prend en compte, depuis 2024, toutes les primes, qu'elles soient de performance, exceptionnelles ou encore de développement.

1.3.4. Erreurs de reporting concernant des périodes antérieures

Trois erreurs de reporting ont été corrigées en 2024. L'impact sur les résultats 2023 (proforma) est présenté en partie 1.3.5 du présent chapitre. Elles portaient sur :

- l'intégration dans le calcul des émissions du Corporate d'une partie des dépenses liées aux frais d'hôtels et de locations de véhicules des collaborateurs d'Icade, qui n'étaient pas prises en compte jusqu'en 2024 dans le calcul des émissions ;

- le facteur d'émission utilisé pour le calcul des émissions carbone d'origine renouvelable achetée par la Foncière, qui ne prenait pas en compte la part amont comme l'ensemble des facteurs d'émission utilisés par Icade et a été réintégrée ;
- l'intégration anticipée du chantier d'extension de la forêt urbaine par erreur en 2023 dans le calcul du CBSH du parc des Portes de Paris, l'extension ayant finalement été réalisée en 2024.

1.3.5. Impact des évolutions méthodologiques et des erreurs de reporting

Du fait des évolutions méthodologiques et des erreurs de reporting identifiées et présentées dans les parties 1.3.3 et 1.3.4 du présent chapitre, un certain nombre d'indicateurs de durabilité sur la période 2023 ont été recalculés pour assurer leur comparabilité.

PÔLE FONCIÈRE

Concernant les émissions de gaz à effet de serre en absolu et en intensité sur le périmètre total (contrôle opérationnel), les impacts sur les données publiées sont les suivants :

- sur les émissions de GES en absolu en *market-based* : la donnée de 2023 passe de 17 041 tCO₂éq à 18 264 tCO₂éq (dont les émissions scopes 1 et 2 qui passent de 4 596 tCO₂éq publié en 2023 à 2 129 tCO₂éq en 2023 proforma),
- sur les émissions de GES en absolu en *location-based* : la donnée de 2023 passe de 20 109 tCO₂éq à 22 462 tCO₂éq,
- sur l'intensité carbone par m² en *market-based* : la donnée de 2023 reste identique à 9,5 kgCO₂éq/m²,
- sur l'intensité carbone par m² en *location-based* : la donnée de 2023 passe de 11,2 kgCO₂éq/m² à 11,6 kgCO₂éq/m².

Concernant les émissions de gaz à effet de serre en absolu et en intensité, sur le périmètre d'engagement SBTi, les impacts sur les données publiées sont les suivants :

- sur les émissions de GES en absolu en *market-based* : la donnée de 2023 passe de 17 041 tCO₂éq à 15 908 tCO₂éq,
- sur l'intensité carbone par m² en *market-based* : la donnée de 2023 passe de 9,5 kgCO₂éq/m² à 8,9 kgCO₂éq/m².

Du fait de l'évolution du périmètre total (contrôle exclusif), un indicateur de durabilité sur la période 2023 a été recalculé pour assurer sa comparabilité : les consommations totales d'énergie. Les impacts sur les données publiées sont les suivants :

- la donnée de 2023 passe de 292 219 MWh_{ef} à 303 650 MWh_{ef},
- la part de l'énergie renouvelable dans le mix énergétique de 2023 qui passe de 49,1 % à 47,3 %.

1.3.6. Informations issues d'autres actes législatifs ou de référentiels admis

Pour piloter sa progression en termes de performance environnementale, sociale et sociétale, Icade s'est dotée d'indicateurs clés de performance en lien avec ses engagements RSE. Chaque indicateur a été choisi par Icade pour sa pertinence au regard de ses activités, de sa stratégie et de ses principaux risques, conformément aux obligations en matière de reporting réglementaire de durabilité et

Du fait de l'erreur de reporting concernant le calcul du CBSH, l'impact sur la donnée publiée est le suivant : la donnée de 2023 passe de 0,099 à 0,096.

PÔLE PROMOTION

Du fait de l'évolution du périmètre total (contrôle exclusif) et du périmètre d'engagement RSE, la part des nouvelles constructions renaturées a nécessité un recalcul pour l'année 2023. La donnée de 2023 passe de 52 % à 48 %.

CORPORATE

Du fait de la mise à jour des facteurs d'émission des carburants, de l'utilisation d'une méthodologie de calcul dynamique des émissions domicile-travail des collaborateurs d'Icade et de l'intégration dans le périmètre du calcul carbone de certaines dépenses d'hôtels et de locations de véhicules, les émissions de gaz à effet de serre en absolu du périmètre Corporate ont été recalculées pour assurer leur comparabilité. Les impacts sur les données publiées sont les suivants : la donnée de 2023 passe de 2 414 tCO₂éq à 2 640 tCO₂éq.

DONNÉES SOCIALES

Le taux de turnover des salariés permanents au 31 décembre 2023 passe de 13,7 % à 15,4 %.

La part de la rémunération variable moyenne dans le salaire moyen des salariés au 31 décembre 2023 passe de 16,2 % à 19,8 %.

aux attentes de ses parties prenantes. Ces indicateurs suivent également les recommandations des standards internationaux de référence tels que les Standards universels 2021 de la *Global Reporting Initiative* et le supplément sectoriel immobilier de la GRI version 4 (GRI-G4), ainsi que les bonnes pratiques de l'EPRA, *Sustainability Best Practices Recommendations Guidelines* de septembre 2017.

1.3.7. Incorporation d'informations au moyen de renvois

La liste des données incorporées par renvoi est présentée ci-après.

Les éléments concernant la gouvernance de l'entreprise (ESRS 2 GOV-1 et GOV-3) sont présentés dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel. On retrouve notamment :

- la composition du conseil d'administration et de ses comités (ESRS 2 GOV-1 paragraphes 21) et, le cas échéant les positions comparables qu'ils ont occupées dans une administration publique dans les deux dernières années (ESRS-G1-5 paragraphe 30), dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel, partie 2.1.1 ;
- les domaines de compétence des administrateurs (ESRS 2 GOV-1 paragraphe 23a), dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel, partie 2.1.2.5 ;
- la prise en compte des enjeux de durabilité dans la politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif (ESRS 2 GOV-3 – paragraphe 29 et ESRS-E1 GOV-3 paragraphe 13), dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel, parties 3.1.4 (*ex ante*) et 3.2.3 (*ex post*).

Les informations sur les principales caractéristiques de son système de gestion des risques et de contrôle interne lié au processus d'information en matière de durabilité (ESRS 2 GOV-5) sont présentées dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel.

Les principaux éléments de la stratégie d'Icade qui portent ou influent sur des enjeux de durabilité, ainsi que son modèle d'affaires et sa chaîne de valeur (ESRS 2 SBM-1) sont présentés dans les chapitres 1 et 2 du document d'enregistrement universel. On retrouve notamment :

- les principaux éléments de la stratégie d'Icade qui portent ou influent sur des enjeux de durabilité (ESRS 2 SBM-1 – paragraphe 40a) dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel partie 2 ;
- la chaîne de valeur et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1 – paragraphe 42) dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel.

Les clients et utilisateurs finaux d'Icade sont succinctement présentés (ESRS S4 SBM-3 paragraphe 10a) dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel partie 2.

1.4. Note méthodologique du reporting taxonomie européenne

Les indicateurs financiers du reporting taxonomie européenne ont été établis sur la base des comptes consolidés du groupe Icade au 31 décembre 2024.

1.4.1. Présentation de l'information

L'information relative à l'alignement du chiffre d'affaires et des Capex d'Icade sur la taxonomie européenne est présentée dans la partie 7.1.5 du présent chapitre.

1.4.2. Période de reporting

La période couverte par le reporting taxonomie présenté dans le présent rapport correspond à l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

1.4.3. Périmètre de reporting

Le périmètre retenu pour le reporting taxonomie présenté dans le présent rapport correspond aux entités du Groupe consolidées par intégration globale, comme décrit dans la note périmètre de consolidation des comptes consolidés du groupe Icade.

1.4.4. Processus de reporting

ORGANISATION DU REPORTING

La production du reporting taxonomie est réalisée conjointement par la direction RSE, la direction financière du groupe Icade et les équipes opérationnelles pour la démarche de qualification des opérations concernées.

Les équipes opérationnelles et la direction RSE ont la charge de collecter les informations techniques permettant de qualifier les flux associés aux opérations en construction, en rénovation et aux bâtiments en exploitation ou en acquisition.

La direction financière assure la production des indicateurs financiers définis par le Règlement taxonomie sur la base des comptes consolidés et des informations transmises par les équipes RSE et opérationnelles.

Ce reporting fait l'objet d'un audit par les auditeurs de durabilité dans le cadre de leurs diligences sur le rapport de durabilité du Groupe.

OUTILS DE REPORTING

Les informations utilisées pour qualifier les opérations/bâtiments permettant de s'assurer :

- du respect des critères de contribution substantielle ;
- et du respect des critères visant à assurer l'absence de préjudice important,

sont suivies dans les outils de reporting de durabilité utilisés notamment pour établir le rapport de durabilité.

Les données chiffrées utilisées pour déterminer les indicateurs financiers sont issues du système d'information financier permettant l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

1.4.5. Définition des indicateurs financiers

Les indicateurs financiers au titre du reporting taxonomie publiés dans le présent rapport portent sur :

Le chiffre d'affaires	- Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé par les activités éligibles - Part du chiffre d'affaires consolidé réalisée par les activités alignées
Les dépenses d'investissement (Capex)	- Part des Capex liés aux activités éligibles - Part des Capex liés aux activités alignées
Les dépenses d'exploitation (Opex)	- Part des Opex des activités éligibles - Part des Opex des activités alignées

APPROCHE RETENUE PAR LE GROUPE POUR ÉVALUER L'ÉLIGIBILITÉ

CHIFFRE D'AFFAIRES

Indicateurs	Activités relevant de la taxonomie	Chiffre d'affaires éligible Icade	Métier concerné
<i>Chiffres d'affaires en application des normes IFRS 15 et IFRS 16</i>	- Construction de bâtiments neufs - Rénovation de bâtiments existants	- Chiffre d'affaires à l'avancement des opérations réalisées en VEFA ou en CPI	- Promotion
	- Acquisitions et propriété des bâtiments	- Revenus locatifs des immeubles de placement	- Foncière - Promotion
<i>Chiffres d'affaires exclus</i>	- Non applicable	- Cession d'assiette foncière - Activité de maîtrise d'ouvrage déléguée, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, prestations de services immobilières ou administratives et financières	- Foncière - Promotion

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX)

Indicateurs	Activités relevant de la taxonomie	Dépenses d'investissement éligibles Icade	Métier concerné
<i>Dépenses d'investissement conformément aux normes IAS 16, IAS 40, IFRS 16, IAS 38 relevant de la taxonomie</i>	- Acquisitions et propriété des bâtiments	- Coût d'acquisition des immeubles de placement	- Foncière
	- Construction de bâtiments neufs		
	- Rénovation de bâtiments existants	- Coût des travaux immobilisés sur la période	
	- Mesures de rénovation incluses dans un plan à cinq ans (hors pipeline) - Mesures de rénovation individuelle ou d'installation et équipements		
<i>Dépenses d'investissement exclues</i>		- Contrats de locations et agencements des actifs d'exploitation, acquisitions de logiciels	- Foncière

Note : pour les actifs en exploitation l'ensemble des Capex sont considérés comme éligibles indépendamment de la nature des opérations concernées.

DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX)

La définition actuelle des Opex retenue dans l'acte délégué du Règlement taxonomie est très restrictive. L'analyse faite par Icade a conduit à conclure que, pour l'exercice 2024, la part des dépenses entrant dans le champ d'application de la taxonomie est non matérielle (inférieure à 5 %). En conséquence, tout comme en 2023, le Groupe ne communique pas d'indicateur d'éligibilité ou d'alignement sur les dépenses d'exploitation au titre de l'exercice 2024.

Ces analyses seront poursuivies en 2025 afin de suivre l'évolution de la matérialité des dépenses d'exploitation entrant dans le champ d'application de la taxonomie.

Approche retenue par le Groupe pour évaluer l'alignement

Le reporting taxonomie présenté cette année par Icade s'appuie sur l'état des connaissances disponibles à la date de finalisation des analyses réalisées, notamment concernant la qualification des actifs et projets dits « alignés ». Cette qualification fera l'objet d'une nouvelle analyse en 2025 pour intégrer les éléments publiés depuis et ceux qui seront publiés au cours de l'année à venir.

Chiffre d'affaires

Les activités du secteur de l'immobilier grâce auxquelles Icade génère du chiffre d'affaires n'étant pas considérées comme « habilitantes », Icade ne comptabilise pas de chiffre d'affaires au titre de l'objectif « adaptation ».

Dépenses d'investissement (Capex)

Lorsqu'un actif en exploitation est aligné (durable) au titre de l'activité « Acquisition et détention d'actif immobilier », l'ensemble des dépenses d'investissement éligibles associées à cet immeuble sont considérées comme alignées. Si des dépenses d'investissement réalisées sur cet actif sont éligibles au titre d'une ou plusieurs activités CCM7.3, CCM7.4, CCM7.5 ou CCM7.6, elles sont présentées sur les lignes correspondantes et exclues de la ligne « Acquisition et détention d'actif immobilier ».

Activités « construction de bâtiments neufs »

Dans l'attente d'une analyse complémentaire, les projets réalisés dans les DROM-COM, dont les réglementations applicables sont différentes des réglementations du territoire hexagonal, sont considérés comme non alignés par Icade.

Critère de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique

L'analyse du critère NZEB ⁽¹⁾ moins 10 % a été réalisée en retenant les éléments d'interprétation du Règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 relatifs au secteur du bâtiment publiés par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires qui précisent comment transposer le critère « NZEB moins 10 % » en France ⁽²⁾ :

- « NZEB moins 10 % » = « RT 2012 moins 10 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation thermique 2012 ;
- « NZEB moins 10 % » = « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation environnementale 2020.

Critère d'absence de préjudice important à l'adaptation au changement climatique

En France hexagonale, les aléas climatiques considérés comme matériels par Icade sont les vagues de chaleur, les sécheresses et le retrait-gonflement des argiles, les précipitations intenses & inondations et les submersions marines.

Pour les aléas suivants, Icade considère, au regard de l'état actuel des connaissances scientifiques disponibles, que les réglementations sur la construction (RT 2012 ou RE 2020), les réglementations sur la prévention des risques naturels (plan de prévention des risques naturels d'inondation, règlement et plans locaux d'urbanisme...) et les modes constructifs utilisés sur ses opérations permettent de se prémunir contre les risques suivants à horizon 2050 dans un scénario RCP8.5 :

- sécheresses et retrait-gonflement des argiles ;
- dynamiques côtières (submersions).

Pour les autres aléas, Icade s'appuie sur l'outil Bat-ADAPT développé par l'Observatoire de l'immobilier durable et mis à jour en 2024.

Pour les aléas « précipitations intenses & inondations » et « feux de forêts », Icade a identifié grâce à l'outil Bat-ADAPT ses projets exposés à un risque très élevé à 2050 dans un scénario RCP8.5. Pour ces projets, les actifs ayant un niveau d'exposition à l'aléa très élevé sont considérés comme non alignés.

Pour l'aléa « vagues de chaleur », Icade a identifié grâce à l'outil Bat-ADAPT ses projets ayant un risque très élevé à 2050 dans un scénario RCP8.5 du GIEC (le scénario le plus pessimiste). Ces projets sont considérés comme non alignés. Icade a, en plus, considéré dans une approche conservatrice que ses projets construits sous la RT 2012 dans la zone « H3 » telle que définie dans la réglementation thermique française sont exposés au risque de vagues de chaleur. Ces projets sont, eux aussi, considérés comme non alignés.

Critère d'absence de préjudice important sur les ressources aquatiques

Concernant le critère relatif aux ressources aquatiques, Icade a considéré comme alignées les opérations tertiaires et de logements vendus en bloc sur lesquelles ont été installés des équipements respectant les seuils définis. Conformément aux recommandations de la FAQ ⁽³⁾ de la Commission européenne, Icade n'applique pas ce critère aux opérations de logements vendus en diffus.

Critère d'absence de préjudice important sur la pollution

Icade considèrerait pour les exercices de reporting précédents que la mise en place de système de management de la qualité, les certifications, la Charte achats responsables (utilisation de produits labellisés A ou A+) et le respect des réglementations applicables permettaient de s'assurer du respect de ce critère pour l'ensemble de ses opérations. L'annexe C du règlement délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023 complétant le Règlement (UE) 2020/852 du Parlement et du Conseil européen va au-delà de la stricte application des réglementations applicables au sein de l'Union européenne et nécessite la mise en œuvre d'analyses complémentaires qui n'ont pas pu être déployées pour ce reporting, l'interprétation de cette réglementation ayant donné lieu à une position de place tardivement, fin 2024. Pour répondre aux exigences du Règlement taxonomie, il est désormais nécessaire de démontrer du respect des critères via la collecte et l'analyse des fiches de déclaration environnementale et sanitaire de l'ensemble des produits posés par les fournisseurs d'Icade. La collecte de ces éléments selon ces nouveaux attendus s'est révélée matériellement impossible dans les délais impartis. Aussi, à la clôture de l'exercice, Icade n'était pas en possession de la documentation permettant de démontrer l'absence de chacune des substances préoccupantes ou potentiellement préoccupantes listées par les textes réglementaires. Pour les années à venir, Icade travaillera à la mise en place d'une démarche sectorielle d'analyse dont les conclusions bénéficieront à l'ensemble des acteurs du marché.

(1) Net Zero Energy Building.

(2) https://rt-re-batiment.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/communication_taxonomie_batiments_vf-2.pdf

(3) <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/faq>

Critère d'absence de préjudice important sur l'économie circulaire et la biodiversité

Icade considère que les systèmes de management de la qualité, certifications, procédures, audits, chartes qu'elle a mis en place et le respect des réglementations applicables permettent de s'assurer du respect des critères d'absence de préjudice important concernant la biodiversité et l'économie circulaire pour l'ensemble de ses opérations de construction neuve.

Il en va de même pour le respect des critères d'absence de préjudice important concernant l'économie circulaire pour les opérations de rénovation (celles-ci ne sont pas soumises aux critères d'absence de préjudice important concernant la biodiversité).

Activité « acquisition et propriété de bâtiments »

Critère de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique

En l'absence de publication de TOP 15 % par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires pour les bâtiments tertiaires existants à la date de ce reporting, Icade a utilisé plusieurs approches pour estimer le TOP 15 % pour les actifs dont le permis de construire a été déposé avant le 31 décembre 2020 :

- la prise en compte des actifs respectant le seuil TOP 15 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable ⁽¹⁾ (OID) en France ou encore les actifs respectant le seuil TOP 15 % établi par Deepki ⁽²⁾ pour les catégories d'actifs non prises en compte dans les publications de l'OID ;
- la prise en compte des actifs NZEB - 10 %. Icade considère que ce critère est une méthode raisonnable d'estimation du TOP 15 %. En effet, la RT2012 était applicable depuis 2011 ⁽³⁾, le taux de renouvellement du parc immobilier est de 1 % par an en France ⁽⁴⁾. Au 31 décembre 2014 l'ensemble des bâtiments RT2012-10 % ou RE2020 représentent donc une bonne estimation du TOP 15 %.

Critère de contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique

Pour ses actifs en exploitation, Icade considère les aléas suivants comme matériels, comme pour ses actifs en construction :

- vagues de chaleurs ;
- sécheresses & retrait-gonflement des argiles ;
- précipitations intenses & inondations ;
- dynamiques côtières (submersions) ;
- feux de forêt.

Icade a réalisé des analyses de risques grâce à l'outil Bat-ADAPT développé par l'Observatoire de l'immobilier durable et mis à jour en 2024. Le niveau de risque est calculé en fonction de l'exposition à l'aléa et de la vulnérabilité du bâtiment.

Lorsqu'un risque de niveau très élevé a été identifié, Icade a considéré que le critère de contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique n'est pas respecté. Les actifs concernés ne sont alors pas considérés comme « alignés ». Des études complémentaires seront réalisées pour identifier et mettre en place les solutions d'adaptation à déployer.

Critère d'absence de préjudice important à l'atténuation du changement climatique

En l'absence de publication de TOP 30 % par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires pour les bâtiments tertiaires existants à la date de ce reporting, Icade a estimé le TOP 30 % pour les actifs dont le permis de construire a été déposé avant le 31 décembre 2020 en utilisant les seuils établis par l'OID et Deepki pour les catégories d'actifs non prises en compte dans les publications de l'OID.

Critère d'absence de préjudice important à l'adaptation au changement climatique

Au vu de la similarité des exigences entre le critère de contribution substantielle et le critère d'absence de préjudice important à l'adaptation au changement climatique, Icade a réalisé son analyse sur la base du critère de contribution substantielle, qui est le plus exigeant des deux.

Activité « rénovation de bâtiments existants »

Le Groupe a réalisé l'analyse de l'alignement de l'activité Rénovation au regard des critères substantiels d'atténuation au changement climatique et des critères visant à assurer l'absence de préjudice important tels que définis dans le Règlement taxonomie.

Activités « installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique », « installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexes à des bâtiments) », « installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments », et « installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables »

Le Groupe a réalisé l'analyse de l'alignement de ces activités au regard des critères substantiels d'atténuation au changement climatique et des critères visant à assurer l'absence de préjudice important tels que définis dans le Règlement taxonomie.

Garanties minimales

Icade a réalisé une analyse du respect des garanties minimales. Pour ce faire, Icade a notamment considéré la nature de ses activités (Foncière et Promoteur), son implantation géographique (France), et les processus mis en œuvre dans le cadre de ses politiques (notamment éthique, conformité, achats). Icade considère que, s'ils survenaient, les potentiels cas de non-respect des garanties minimales seraient des incidents isolés dont l'impact serait non significatif sur le reporting taxonomie. Ces incidents feraient l'objet d'un traitement adapté visant à y mettre fin et à réparer les dommages constatés dans le respect des procédures internes et des réglementations applicables.

En 2024, Icade n'a pas reçu de condamnation judiciaire matérielle concernant le non-respect des droits humains, la corruption, le non-respect de l'éthique des affaires, ou sa politique fiscale.

(1) <https://www.taloe.fr/ressources/00089629-783c-4cca-8478-a8284607491d>

(2) <https://index-esg.com/fr/>

(3) <https://rt-re-batiment.developpement-durable.gouv.fr/presentation-a528.html>

(4) https://www.architectes.org/sites/cnoa/files/2023-09/field_media_document/393-marche_de_la_renovation.pdf

1.5. Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information en matière de durabilité (GOV-5)

La production du présent rapport de durabilité est soumise aux risques classiques liés à la production d'informations qualitatives et quantitatives, notamment ceux liés :

- à la multitude de données et informations à publier ;
- à l'inexactitude, l'insuffisance ou l'omission des informations publiées ;
- à la fraude ou la pratique de l'écoblanchiment ;
- aux systèmes d'information (intégrité, indisponibilité, défaut de qualité, manipulation des données, etc.).

Prenant en compte les évolutions réglementaires récentes (taxonomie européenne et CSRD), Icade a intégré ce risque aux facteurs de risques majeurs présentés dans le chapitre 4 « Facteurs de risques » de son document d'enregistrement universel. Les principaux risques identifiés par Icade à ce sujet portent sur la non-

conformité aux exigences de la CSRD, la publication d'une information erronée, la prise de décisions sur la base d'indicateurs erronés ou d'informations non exhaustives et l'atteinte à l'image d'Icade. Pour faire face à ces risques, la direction RSE d'Icade s'appuie sur l'environnement de contrôle existant au sein de l'entreprise. Les actions de maîtrise mises en place sont présentées dans le chapitre 4 « Facteurs de risques » du document d'enregistrement universel d'Icade, les principales sont :

- la mise en place d'un comité de pilotage interne dédié présenté dans la partie 2.1 du présent chapitre et d'un comité de pilotage intégrant l'auditeur de durabilité. Ces comités se sont réunis mensuellement en 2024 ;
- l'existence et le renforcement de l'organisation dédiée au reporting de durabilité décrite ci-après.

Outils de reporting

Un outil de reporting RSE a été mis en place en 2019 permettant des imports automatisés depuis les différentes solutions logicielles des métiers et des saisies manuelles pour certains indicateurs. Il consolide l'ensemble des données de durabilité qui sont directement validées dans l'outil par les valideurs internes.

Processus de reporting

Différents profils sont impliqués dans la mise en œuvre du reporting de durabilité au sein des trois « métiers » : la Foncière, la Promotion et les Ressources Humaines. Les contributeurs sont chargés de collecter, saisir et consolider les données produites par le réseau d'interlocuteurs utiles au reporting dans les outils métiers et dans l'outil de reporting de durabilité. Les valideurs contrôlent et valident les données saisies par les contributeurs. La direction RSE a le rôle de valideur de deuxième rang pour l'ensemble des indicateurs relatifs aux trois métiers. Elle veille à la bonne consolidation et fiabilité des données de reporting de durabilité. Les contrôles sur la cohérence ou l'intégrité des données réalisés par les directions RSE métiers et la direction RSE Groupe sont adaptés en fonction de la criticité de l'information, de la complexité du processus de reporting et des calculs associés et de l'impact des saisies ou des retraitements manuels réalisés.

Les informations qualitatives sont collectées par entretien. Les entretiens permettent également de s'assurer de l'existence des éléments attestant de la réalité des informations transmises. Le rapport fait ensuite l'objet de relectures croisées par les experts métiers et les membres du comité exécutif d'Icade avant d'être soumis à la validation du conseil d'administration.

En 2024, le dispositif de contrôle interne en place a été présenté au comité mixte du conseil d'administration (comité innovation et RSE/comité d'audit et des risques) en charge de la supervision des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité.

Audit du rapport de durabilité

Conformément à la réglementation, le rapport de durabilité d'Icade est audité par un auditeur de durabilité dont les travaux et les conclusions sont présentés dans la partie 12 du présent chapitre.

2. INFORMATION SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

2.1. Rôle et composition du conseil d'administration et modalités de transmission de l'information de durabilité (GOV-1 et GOV-2)

Composition du conseil d'administration et de ses comités

La composition du conseil d'administration et de ses comités (ESRS 2 GOV-1 – paragraphe 21) est décrite en détail dans la partie 2 « Gouvernance » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

Rôles, responsabilités et informations transmises au conseil d'administration

La politique RSE d'Icade est au cœur de la stratégie et de la culture managériale du Groupe. De ce fait, les organes de gouvernance d'Icade veillent, chacun à leur niveau et selon leurs rôles et responsabilités, à ce que les activités de l'entreprise prennent en considération les enjeux sociaux, environnementaux et de conduite des affaires.

En 2024, le conseil d'administration d'Icade et ses comités ont supervisé les travaux relatifs à la mise en application de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux, environnementaux et de conduite des affaires de ses activités. Il examine, à minima annuellement en lien avec la stratégie qu'il a définie, les impacts, les opportunités et les risques, en ce compris sociaux, environnementaux et de conduite des affaires, ainsi que les mesures prises en conséquence.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale la nomination des auditeurs de durabilité en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité et valide les travaux des comités présentés ci-dessous.

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le comité d'audit et des risques est notamment chargé d'apprécier les risques significatifs, en ce compris les risques sociaux, environnementaux et de conduite des affaires. Il évalue l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne, examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

COMITÉ INNOVATION ET RSE

Le comité innovation et RSE a notamment pour mission de partager les axes stratégiques de la RSE proposés par la direction générale, porter et relayer l'action de la direction générale au sein du conseil d'administration sur ce sujet, et de prioriser les domaines d'actions en matière de RSE en s'assurant que les objectifs sont en cohérence avec la stratégie de développement sur les différentes lignes métiers d'Icade.

Le comité innovation et RSE, en lien avec le comité des nominations et des rémunérations, définit les critères de durabilité à intégrer dans les objectifs de la rémunération variable du Directeur général avant validation par le conseil d'administration et approbation par l'assemblée générale de la politique de rémunération du Directeur général.

COMITÉ MIXTE : COMITÉ INNOVATION ET RSE/COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Un comité mixte composé du comité innovation et RSE et du comité d'audit et des risques se réunit en vue de superviser certaines missions relatives au reporting de durabilité. Il a pour missions la revue du reporting de durabilité incluant la surveillance de la mise en œuvre des politiques et du suivi des objectifs associés ainsi que l'examen des questions relatives à l'auditeur de durabilité.

Le comité mixte s'est notamment vu confier les missions suivantes :

- suivre les évolutions réglementaires relatives à la directive CSRD ;
- examiner les travaux menés sur l'analyse de double matérialité et surveiller les impacts, risques et opportunités ;
- analyser la complétude, l'exactitude et la sincérité du rapport de durabilité ;
- surveiller la bonne mise en œuvre des politiques et le suivi des objectifs en matière de durabilité ;
- examiner les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation de l'auditeur de durabilité de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal.

Les principaux points débattus au cours des séances 2024 sont les suivants :

- organisation, mise en œuvre et moyens nécessaires pour répondre aux nouveaux attendus en matière de reporting de durabilité ;
- examen des travaux de durabilité concernant l'analyse de double matérialité ;
- revue des systèmes de contrôle interne en matière d'information de durabilité.

COMITÉ STRATÉGIE ET INVESTISSEMENTS

Le comité stratégie et investissements examine les orientations de la Société et de ses filiales considérées comme stratégiques par le conseil d'administration. Il a en particulier pour mission d'examiner préalablement tout projet d'engagement d'investissement ou de désinvestissement, toute opération de croissance externe ou de cession. À ce titre, il prend en compte les impacts, risques et opportunités RSE de ces projets. Pour cela, les grilles d'analyse du comité stratégie et investissement comprennent des indicateurs RSE portant notamment sur la performance carbone, la vulnérabilité au changement climatique et la renaturation.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le comité des nominations et des rémunérations formule au conseil d'administration des propositions concernant les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les plans d'actions gratuites au bénéfice des dirigeants et des salariés du Groupe. Il collabore avec le comité innovation et RSE pour définir des critères de durabilité à intégrer dans les objectifs de la rémunération variable du Directeur général avant validation par le conseil d'administration et approbation par l'assemblée générale de la politique de rémunération du Directeur général.

DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COMITÉ EXÉCUTIF

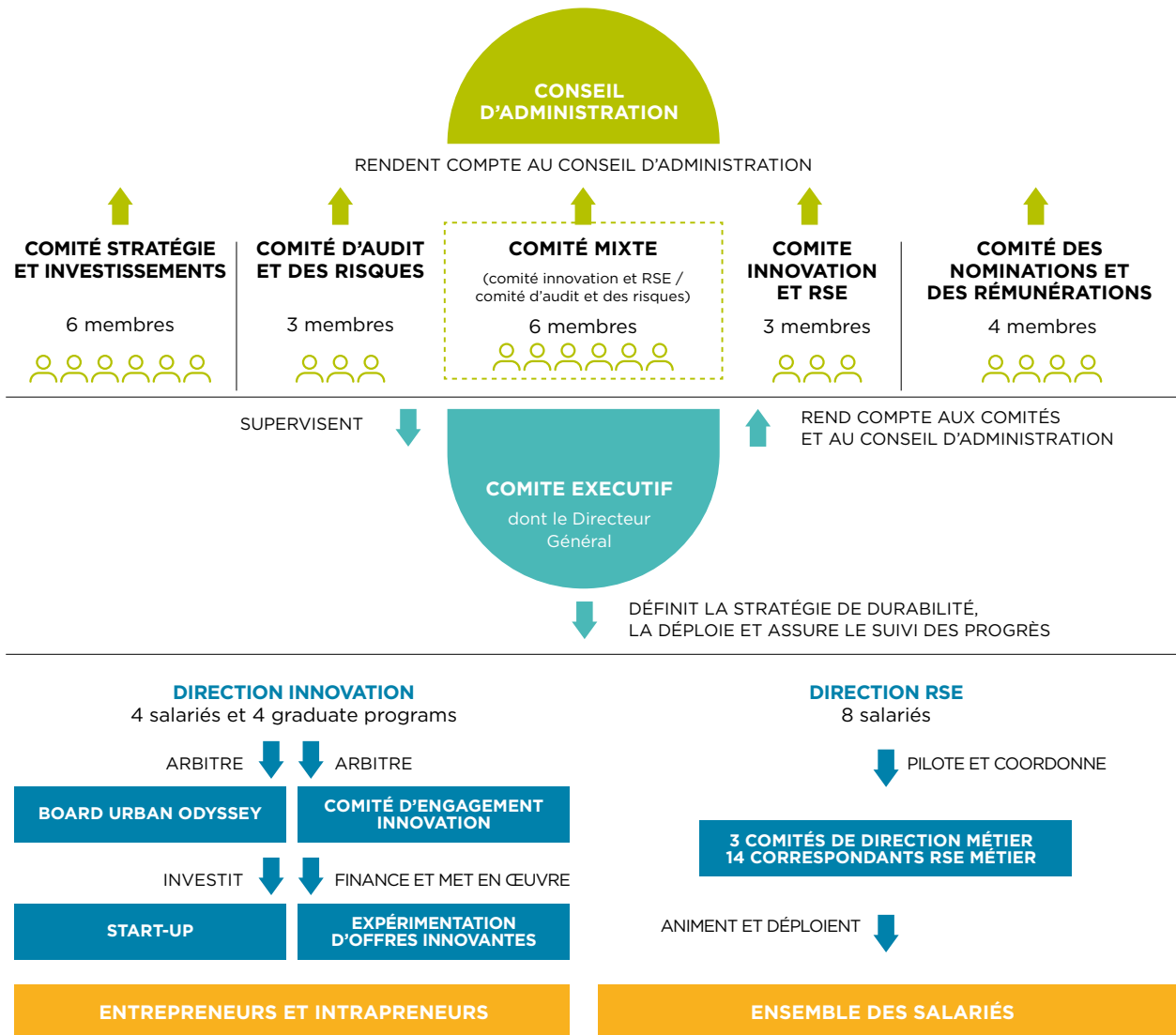
Le Directeur général et son comité exécutif présentent pour approbation au conseil d'administration, les politiques en matière de durabilité et leurs objectifs associés. Ces derniers sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark. Les membres du comité exécutif se chargent ensuite de leur mise en œuvre opérationnelle.

Avec son comité exécutif, et notamment avec le membre en charge de l'Innovation et de la RSE, dans le cadre des sujets de durabilité, le Directeur général a pour rôle de :

- examiner et valider l'évaluation des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité ;
- suivre la mise en œuvre des politiques concernant les enjeux de durabilité matériels ;
- examiner et valider la définition des objectifs et des plans d'action et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de durabilité ;
- examiner et valider les dépenses d'investissement ou opérationnelles importantes en matière de durabilité ;
- examiner et valider les investissements en prenant en compte les impacts, risques et opportunités identifiés.

Durant l'exercice 2024, le Directeur général s'est appuyé sur un comité de pilotage (COFIL) dédié à l'élaboration du rapport de durabilité, comprenant quatre membres du comité exécutif : le membre en charge des Relations institutionnelles et de la Communication, le membre en charge de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne, le membre en charge des Finances et le membre en charge de la RSE et de l'Innovation. Ce COFIL s'est réuni sept fois en 2024 et a présenté, lors de trois réunions à la direction générale, les résultats de l'analyse de double matérialité ainsi que les travaux relatifs au rapport de durabilité.

GOVERNANCE DE LA DURABILITÉ AU SEIN D'ICADE



Expertises et compétences

Le conseil d'administration porte une attention particulière à la compétence de ses membres en matière de durabilité. Les compétences et expertises en matière de durabilité que le conseil d'administration possède ou dont il dispose sont présentées ci-dessous par grandes thématiques de durabilité matérielles. Ces compétences, issues d'une autoévaluation, ont été appréciées au regard des impacts, risques et opportunités matériels d'Icade présentés dans la partie 5.2 du présent chapitre. Le conseil d'administration dispose au moins d'un administrateur compétent sur chaque enjeu de durabilité matériel. Parmi les membres du conseil d'administration, 73 % possède une compétence en matière de durabilité. Dans le détail :

- 47 % possèdent des compétences en lien avec le changement climatique ;
- 40 % possèdent des compétences en matière de biodiversité et de conduite des affaires ;
- 33 % possèdent des compétences en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire ;
- 27 % possèdent des compétences en matière de consommateurs et de communautés affectées, notamment sur les thématiques du logement abordable et inclusif ;
- 20 % possèdent des compétences liées à la mobilité durable ;

- 13 % possèdent des compétences en matière de gestion du personnel de l'entreprise ;
- 7 % possèdent des compétences liées aux travailleurs de la chaîne de valeur notamment sur les enjeux de sécurité et de travail illégal sur les chantiers.

En 2024, l'ensemble des membres du conseil d'administration a assisté à un séminaire d'une demi-journée dédié aux enjeux de durabilité et animé par des intervenants internes et externes à l'entreprise. Les sujets abordés ont été :

- les enjeux climatiques et de biodiversité pour le secteur immobilier ;
- la stratégie RSE d'Icade, ses engagements et les opportunités qui en découlent, ainsi que les nouvelles exigences de reporting en matière de durabilité ;
- la responsabilité des dirigeants en matière de durabilité ;
- les rôles et les missions du conseil d'administration dans le cadre de la CSRD.

La description des autres domaines de compétence des administrateurs : immobilier, finance, gouvernance, etc. (ESRS 2 GOV-1 – paragraphe 23a) figure dans la partie 2 « Gouvernance » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

2.2. Mécanismes incitatifs liés aux performances de durabilité (GOV-3)

Conseil d'administration

Les administrateurs, en ce compris le Président et la vice-Présidente du conseil d'administration, ne bénéficient pas de mécanisme incitatif de rémunération lié aux performances en matière de durabilité.

La politique et les éléments de rémunération des administrateurs, du Président et de la vice-Présidente du conseil d'administration sont décrits dans la partie 3 « Rémunération et avantages bénéficiant aux mandataires sociaux » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

Directeur général

Le Directeur général est le seul mandataire social qui bénéficie d'un mécanisme incitatif de rémunération lié aux performances en matière de durabilité.

Politique de rémunération du Directeur général

La politique de rémunération du Directeur général (ESRS 2 GOV-3 – paragraphe 29) est fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Elle a ainsi été arrêtée pour l'exercice 2025 par le conseil

d'administration du 18 février 2025 et sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 13 mai 2025 (vote *ex ante*). Elle est plus amplement décrite dans la partie 3.1.4 « Politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif (vote *ex ante*) » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel. Elle prévoit que 25 % du montant de sa rémunération variable annuelle dépend de critères de durabilité, décrits dans la partie 3.1.4 « Politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif (vote *ex ante*) » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

Éléments de rémunération du Directeur général

Les éléments de la rémunération variable annuelle du Directeur général attribués au titre de l'exercice 2024 et liés à l'atteinte d'objectifs extra-financiers (ESRS 2 GOV-3 – paragraphe 29) sont décrits dans la partie 3.2.3 « Éléments de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif (*Say on Pay ex post* individuel – article L. 22-10-34 II) » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel. Ils ne pourront être versés qu'après approbation des éléments de rémunération du Directeur général par l'assemblée générale du 13 mai 2025 (vote *ex post*).

INFORMATIONS VOLONTAIRES NON MATÉRIELLES ATTENDUES PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

MÉCANISMES INCITATIFS POUR LES COLLABORATEURS

Intégrés à la stratégie globale de l'entreprise, les engagements RSE sont diffusés auprès de l'ensemble de la chaîne managériale et sont assortis d'objectifs chiffrés à échéances précises. En 2024, 97 % des managers et 75 % des collaborateurs avaient des objectifs RSE dont l'atteinte est évaluée lors des entretiens annuels, qui représentent en moyenne 17 % de leurs objectifs annuels. Concernant les membres du comité exécutif, l'atteinte des

objectifs bas carbone d'Icade compte pour 15 % de leur rémunération variable.

En 2025, Icade renforcera ces mécanismes. L'ensemble des collaborateurs et managers auront a minima 20 % de leurs objectifs annuels portant sur la performance durable et 25 % de la rémunération variable annuelle des membres du comité exécutif sera conditionné à l'atteinte des objectifs RSE Groupe, portant à la fois sur la performance carbone d'Icade et sur l'index de l'égalité professionnelle.

2.3. Déclaration de vigilance raisonnable (GOV-4)

Le tableau de correspondance ci-dessous indique où sont publiées les informations liées au processus de vigilance raisonnable dans le rapport de durabilité d'Icade.

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes dans le rapport de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires	2.1 Rôle et composition du conseil d'administration et modalités de transmission de l'information de durabilité (GOV-1 et GOV-2) 3 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1) 7.1.1 Un modèle d'affaires résilient 7.2.3 Prise en compte de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires
Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	4.1 Dialogue avec les parties prenantes (SBM-2) 5.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)
Identifier et évaluer les impacts négatifs	5.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) 7.1.1 Un modèle d'affaires résilient 7.2.1 Impacts, risques, opportunités matériels et dépendances liés à la biodiversité et à la protection des sols 7.3.1 Impacts, risques, opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire 8.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	7.1.2.2 Plan d'action en faveur de l'atténuation du changement climatique 7.1.4.2 Politiques et plans d'action liés à l'adaptation au changement climatique 7.2.5 Plans d'action et indicateurs d'impact liés à la biodiversité et aux écosystèmes 7.3.2.3 Plans d'action liés à l'utilisation des ressources 7.3.3.3 Plans d'action liés à la gestion des déchets 8.2.6 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	6.2 Objectifs de durabilité et progrès réalisés en 2024

3. STRATÉGIE, MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR (SBM-1)

Les principaux éléments de la stratégie d'Icade qui portent ou influent sur des enjeux de durabilité, ainsi que son modèle d'affaires et sa chaîne de valeur (ESRS 2 SBM-1) sont présentés dans les chapitres 1 et 2 du document d'enregistrement universel. On retrouve notamment :

- les principaux éléments de la stratégie d'Icade qui portent ou influent sur des enjeux de durabilité (ESRS 2 SBM-1 – paragraphe 40a) dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel partie 2. Il est à noter que les effectifs d'Icade et leur localisation sont présentés dans la partie 8.1 du présent chapitre et qu'il est possible d'obtenir une ventilation du chiffre d'affaires d'Icade par secteur d'activité en se référant à son reporting taxonomie européenne ;
- la chaîne de valeur et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1 – paragraphe 42) dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel. Le chapitre 1 du document d'enregistrement universel présente également les enjeux et les défis auxquels Icade fait face, son plan stratégique et la démarche d'innovation qu'elle met en œuvre pour y répondre à court, à moyen et à long terme. Il décrit enfin les grands objectifs de durabilité d'Icade et une évaluation de ses produits et services et de ses marchés au regard de ces objectifs et enjeux.

4. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES INTÉRESSÉES (SBM-2)

4.1. Dialogue avec les parties prenantes (SBM-2)

Icade entretient un dialogue régulier et constructif avec ses principales parties prenantes. Elle a identifié neuf catégories de parties prenantes clés du fait de leur niveau d'influence et de leur impact sur sa stratégie RSE et son activité. Le tableau ci-dessous résume les principaux modes de dialogue privilégiés avec chacune de ces catégories, leurs attentes et les réponses d'Icade.

Parties prenantes clés d'Icade	Modes de dialogue	Les attentes des parties prenantes vis-à-vis d'Icade	Les réponses d'Icade
Clients, consommateurs et utilisateurs finaux	<ul style="list-style-type: none"> - Services clients, enquêtes de satisfaction, comités environnementaux et clubs bail engagé climat... - Sites web dédiés : blog sur le site d'Icade https://www.icode.fr/blog ; site internet de la Promotion http://www.icode-immobilier.com/ ; espace « <i>Work in Motion</i> » de la Foncière dédié au bureau de demain workinmotion.fr 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier d'espaces immobiliers confortables, de services qualitatifs personnalisés et d'une communication transparente - Maîtriser les coûts grâce à la performance opérationnelle (conception des bâtiments, efficacité des équipements et optimisation de l'usage) - Réceptionner et/ou s'installer dans son logement ou son espace de travail dans les délais et au niveau de qualité convenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Voir parties 8.3 et 8.4 du présent chapitre.
Salariés et représentants du personnel ⁽⁴⁾	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue social avec les représentants du personnel - Entretiens annuels individuels - Campagnes d'évaluation du bien-être au travail - Événements : semaine du développement durable, présentation des résultats, vœux, séminaires... - Communication interne : Intranet, écrans d'informations et <i>newsletters</i> internes - Numéro vert dédié à l'écoute et à l'accompagnement des salariés - Système d'alerte éthique anonyme, accessible à tous les salariés sur une plateforme en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier d'un environnement de travail sécurisé, sain et inclusif - Développer ses compétences - Bénéficier d'une rémunération équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - Voir partie 8.1 du présent chapitre.
Communauté financière et extra-financière : investisseurs, actionnaires institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée générale des actionnaires - Présentations dédiées aux investisseurs, rapports annuels et semestriels, communiqués de presse - Rencontres avec les investisseurs et analystes, financiers et ESG, avec les banques et les agences de notation - Reporting sur les financements durables et réponses aux questionnaires des agences de notation extra-financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Exécuter le plan stratégique ReShapE - Garantir la performance et stabilité financières - Poursuivre le programme de cession des activités de Santé - Intégrer les enjeux de durabilité dans la stratégie de l'entreprise en développant et en investissant dans la ville de 2050 	<ul style="list-style-type: none"> - Voir chapitres 1, 2 et 6 du document d'enregistrement universel. - Voir chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

Parties prenantes clés d'Icade	Modes de dialogue	Les attentes des parties prenantes vis-à-vis d'Icade	Les réponses d'Icade
Collectivités territoriales, riverains, associations et ONG	<ul style="list-style-type: none"> Chartes en faveur de l'environnement : signature de l'initiative « Entreprises engagées pour la Nature – Act4Nature France », Pacte Paris action climat et biodiversité, Pacte bois-biosourcés Île-de-France et Grand Est, adhésion aux dispositifs Ecowatt et Ecogaz en faveur de la sobriété énergétique, signatures de la Charte d'engagement pour la sobriété des bâtiments tertiaires du « Plan Bâtiment Durable », de la Charte d'engagement pour la sobriété des bâtiments tertiaires privés, de la Charte d'engagements réciproques avec Plaine Commune pour le lissage des heures de pointe sur le territoire des Portes de Paris et de la Charte d'engagements post-carbone de Paris La Défense Chartes d'emploi local et d'insertion Charte parité du Cercle des femmes de l'immobilier Participation à plusieurs instances de concertation locales dédiées au développement économique et social des territoires Signatures de trois chartes avec l'établissement public territorial de Plaine Commune : Charte entreprise-territoire, Charte économie circulaire et développement durable et Charte grands projets Partenariat avec le Réseau Entreprendre Val-de-Marne Partenariats associatifs sur l'insertion impliquant les salariés : Tous en stage, La Ligue des Jeunes Talents, Rev'Elles, Mosaique des Talents Démarche de mécénat, soutenant des actions associatives et culturelles locales Mise à disposition de numéros verts et de boîtes aux lettres pour les riverains des chantiers 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à l'impact économique, environnemental et social local Relations partenariales 	<ul style="list-style-type: none"> Voir parties 7.1, 7.2 et 8.3 du présent chapitre.
Parlement, gouvernement, administration et secteur professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des textes législatifs, échanges avec les cabinets ministériels, les parlementaires et l'administration au cours du processus législatif et réglementaire Membre actif de plusieurs cercles professionnels : EPRA (European Public Real Estate Association), Alliance HQE-GBC, Smart Building Alliance, FPI (Fédération des promoteurs immobiliers), FEI (Fédération des entreprises immobilières), OID (Observatoire de l'immobilier durable), IFPEB – Hub des prescripteurs bas carbone et Airparif, C3D (Collège des directeurs du développement durable) Participation au comité d'application des marques NF Habitat (Cerqual) Membre du TNFD Forum (groupe consultatif de la Taskforce for Nature-related Financial Disclosures), d'OBC (Organisation for Biodiversity Certificates), du Club B4B+ (Club des entreprises et institutions financières pour une biodiversité positive), du club Indice de biodiversité locale, membre fondateur de BBKA (Bâtiment bas carbone) et de l'Airlab Partenaire du <i>Bat-Adapt Acceleration Program</i> piloté par l'OID Membre fondateur de la fondation Palladio, dédiée à la prise en compte de l'intérêt général dans la construction de la ville de demain Membre fondateur de l'Institut de la transition foncière, association regroupant les acteurs de la filière de gestion durable des sols (entreprises, collectivités, associations, établissements de recherche, opérateurs publics) 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer au processus législatif et réglementaire Anticiper les nouvelles réglementations et se conformer au reporting transparent des activités de <i>lobbying</i> Soutien financier des travaux de prospective et des projets d'intérêt général Participer à l'évolution des normes et standards 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution via des groupes de place aux réflexions réglementaires sur la directive européenne sur le rapport de durabilité (CSRD), le dispositif éco-énergie tertiaire, la réglementation environnementale 2020 et le cadre commun de référence CAP 2030 Actions de <i>lobbying</i> en faveur du soutien à la transformation de bureaux en logements et la reconversion des entrées de ville, de dispositifs incitatifs pour réduire l'empreinte carbone dans la construction et l'aménagement, de la contribution du secteur privé aux objectifs de zéro artificialisation nette et participation aux travaux du Roquelaura de la Biodiversité Participation aux réflexions prospectives sur les impacts du secteur de l'immobilier et la prise en compte de l'intérêt général par ce dernier Déclaration à la Haute Autorité sur la transparence de la vie publique

Parties prenantes clés d'Icade	Modes de dialogue	Les attentes des parties prenantes vis-à-vis d'Icade	Les réponses d'Icade
Partenaires d'affaires et fournisseurs : architectes, constructeurs, entreprises de travaux, prestataires intellectuels et de services, distributeurs et intermédiaires (conseils en immobilier d'entreprise, banque, conseil en gestion de patrimoine, etc.), groupe Caisse des dépôts, start-up et partenaires industriels	<ul style="list-style-type: none"> - Politique achat : appels d'offres, contractualisation, évaluation régulière des partenaires et politique en termes de délais de paiement - Développement de projets communs avec des start-up, des partenaires industriels et les filiales du Groupe Caisse des dépôts (CDC Habitat, Transdev, Egis, CDC Biodiversité, etc.) - Participation à des groupes de place : fondateur de la « Bycycle Initiative », membre du « Booster du Réemploi », du « Booster des EnR&R » et de l'initiative l'Pacte, participation à la création d'un guide sur les achats responsables en immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de relations durables et équilibrées - Égalité de traitement entre fournisseurs - Conduite éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique achat et Charte achats responsables - Charte éthique - Politique d'innovation et mise en place de partenariats technologiques
Média et réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Communiqués de presse, dossiers de presse, points presse, articles - Réseaux sociaux : LinkedIn, Instagram, Threads, chaîne YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication fiable et transparente 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation RSE des équipes marketing & communication - Charte de la communication responsable
Universités et écoles	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats spécialisés dédiés au recrutement avec l'ESSEC, l'ESTP et HEC - Accompagnement de projets d'innovation par des écoles (CentraleSupélec, École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine, École nationale supérieure de création industrielle) - Création de la chaire industrielle ECORCE avec Eiffage, Saint-Gobain et l'École supérieure du bois - Partenariat avec HEC pour la création de la « <i>Corporate Initiative Icade for Better Urban Living</i> » 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux parcours de formation - Accompagnement des étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien financier et partenariat - Recrutement de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés







(a) Au sens du droit du travail français, les représentants du personnel représentent exclusivement les salariés de l'entreprise.

Les opinions des parties prenantes sont intégrées dans l'analyse de la double matérialité (et en particulier de la matérialité de l'impact) présentée au comité mixte du conseil d'administration réunissant le comité innovation et RSE et le comité de l'audit et des risques.

4.2. Évaluations externes de la performance extra-financière

La performance RSE d'Icade est analysée chaque année par les agences de notation extra-financière à l'aune des meilleures pratiques sectorielles. Ces évaluations lui permettent de suivre et d'améliorer en continu sa politique RSE.

Les notes d'Icade dans les principaux classements extra-financiers sont présentées dans le tableau ci-dessous.

	Notes				Classements
	2015	2022	2023	2024	
	62	83	88	90	<p>Avec une note de 90/100, en hausse de 2 points par rapport à 2023, Icade confirme sa performance et son positionnement parmi les meilleurs acteurs du classement du GRESB. Le GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) est l'organisation internationale de référence d'évaluation RSE du secteur immobilier.</p>
	Note sur 100				
	A	AA	A	A	<p>En décembre 2024, l'agence de recherche américaine MSCI Global Sustainability Index, qui propose des indices et analyses ESG, a attribué la note « A » à Icade dans l'évaluation MSCI ESG Ratings.</p>
	Note de CCC à AAA				
	40	55	57		<p>En 2023, Icade a obtenu la note de 57/100 au Corporate Sustainability Assessment réalisé par S&P Global (score au 22/12/2023). Cela représente une hausse de 17 points en huit ans.</p>
	Note sur 100				
	14	7,3	7,1	7,6	<p>En septembre 2024, Sustainalytics a mis à jour son évaluation de l'exposition aux risques ESG d'Icade. Celle-ci est maintenue au niveau le plus faible (risque négligeable). Icade se classe cette année 14^e parmi 417 sociétés d'investissement immobilier cotées évaluées, soit parmi les 4 % des sociétés d'investissement immobilier cotées les mieux notées dans le monde.</p>
	Note sur 100 (échelle inversée : 0 risque négligeable, 100 risque sévère)				
	C	B-	B-	B-	<p>En janvier 2025, ISS – agence de notation internationale spécialiste de l'évaluation RSE – a confirmé le statut « Prim » d'Icade et sa note B-. Icade se positionne ainsi parmi les 10 % d'entreprises les mieux notées du secteur de l'immobilier dans le monde.</p>
	Note de D- à A+				
	Gold	Gold	Gold	Gold	<p>Pour la 10^e année consécutive, l'EPRA a décerné un Gold Sustainability Award à Icade pour la qualité de son reporting RSE. Sur 170 membres évalués, Icade fait ainsi partie des 91 sociétés à obtenir cette distinction en 2024. L'EPRA (European Public Real Estate Association) établit des recommandations et décerne des prix basés sur la qualité du reporting financier et RSE des sociétés du secteur immobilier.</p>
	Note de "No Award" à "Gold"				

5. IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS

5.1. Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)

L'analyse de double matérialité d'Icade a été réalisée selon les étapes suivantes :

- la construction d'un univers d'enjeux de durabilité ;
- la formalisation et la cotation des impacts, risques et opportunités associés ;
- la validation des seuils de matérialité par le comité mixte réunissant le comité innovation et RSE et le comité de l'audit et des risques du conseil d'administration.

5.1.1. Construction de l'univers des enjeux de durabilité d'Icade

Afin de s'assurer de l'exhaustivité des enjeux de durabilité considérés et de l'alignement de son analyse avec les pratiques du marché, Icade a utilisé les principales ressources suivantes :

- l'annexe A de l'ESRS 1 ;
- la matrice de matérialité simple d'Icade de 2018 actualisée en 2022 intégrant : l'analyse de milliers de données issues des publications de ses pairs et de ses parties prenantes, des actualités et des réseaux sociaux grâce à un logiciel de *data analytics*, le résultat de la veille réglementaire, des études académiques, des questionnaires des agences de notation extra-financière et le résultat des procédures de contrôle interne ;
- un benchmark des pairs d'Icade ;
- l'univers des risques suivis par l'équipe Risk Management d'Icade, qui comporte une environ un tiers d'enjeux RSE ;
- les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU et les 169 cibles associées.

Sur la base de ces travaux, une quarantaine de thèmes dont quatre spécifiques aux activités d'Icade et aux acteurs de sa chaîne de valeur ont été identifiés pour procéder à l'identification des impacts, risques et opportunités.

5.1.2. Évaluation des impacts, risques et opportunités

Après avoir défini son univers d'enjeux, Icade a identifié les impacts, risques et opportunités (IRO) correspondants, liés à son activité et à celle des acteurs de sa chaîne de valeur. Pour cela, elle a considéré les hypothèses suivantes :

- Icade est une entreprise française qui n'intervient que sur le territoire français (France hexagonale et DROM-COM) et qui est soumise aux réglementations françaises et européennes ;
- Icade possède une double activité : elle exploite un portefeuille d'actifs tertiaires et développe des opérations de promotion immobilière en propre ou en co-promotion.

L'identification des risques, des opportunités, des impacts et des dépendances a été menée au sein de la même analyse de manière à s'assurer de leurs interconnexions. Cette identification a été réalisée par la direction RSE Groupe.

La méthode de cotation utilisée est la suivante :

- des cotations sur une échelle de 1 à 5 associées à des éléments qualitatifs ou quantitatifs ont été définies pour chacun des critères applicables définis dans l'ESRS 1 (criticité, étendue, probabilité, irrémediabilité) ;
- une note finale correspondant à la moyenne des critères applicables est attribuée à chaque impact ; risque ou opportunité. Celle-ci permet de prioriser les impacts, risques et opportunités ;
- le seuil de matérialité a été établi lors d'une réunion du comité mixte réunissant le comité innovation et RSE et le comité d'audit et des risques.

L'horizon temporel (court, moyen ou long terme) auquel la survenance des impacts et des risques ou la réalisation des opportunités est considérée comme la plus probable a été indiqué pour information dans le tableau d'analyse. Il est également communiqué dans le présent rapport.

La cotation a été réalisée par la direction RSE Groupe d'Icade. Elle a été partagée avec le comité exécutif puis validée par le conseil d'administration sur proposition du comité mixte réunissant le comité innovation et RSE et le comité d'audit et des risques.

La cotation des risques de durabilité s'est appuyée sur la cotation des risques du Groupe faite par la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne et présentée dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel. Les écarts de cotation identifiés entre les risques de durabilité et les risques Groupe s'expliquent par des différences méthodologiques, notamment le fait que la cotation des risques de durabilité est réalisée en brut alors que celle des risques Groupe est réalisée en net et que les risques de durabilité sont évalués sur des horizons de temps plus longs.

La description synthétique des impacts, risques et opportunités liés aux différents enjeux de durabilité est présentée en partie 3.5.2 et le détail est présenté dans chaque partie correspondante du rapport de durabilité. Concernant l'enjeu des ressources marines, pour lequel aucun impact, risque ou opportunité n'a été considéré comme matériel, Icade s'est notamment appuyée sur la réalisation d'une étude cartographique lui permettant d'identifier si les actifs qu'elle détient et ses projets de construction en cours sont situés dans des zones de stress hydrique élevé. Pour cela, elle a utilisé l'outil du WWF, *Water Risk Filter*, sur les risques liés aux bassins hydrologiques. Au 31 décembre 2024, aucun site ou projet en cours de développement n'est dans une zone de stress hydrique élevé.

5.1.3. Prise en compte des impacts, risques et opportunités dans le processus global de gestion de l'entreprise

La gestion des risques du Groupe repose sur un dispositif de contrôle interne supervisé par le comité d'audit et des risques présenté dans le chapitre 4 « Facteurs de risques » du document d'enregistrement universel d'Icade. Environ un tiers des risques détaillés suivis par la direction des risques sont liés aux enjeux de durabilité matériels. Leur intégration dans le processus de gestion des risques permet de classer les risques RSE parmi les risques de l'entreprise.

La gestion des impacts d'Icade et des acteurs de sa chaîne de valeur, leur mesure et leur prise en compte dans les instances de décision sont présentés ci-après, tout au long du rapport de durabilité d'Icade.

La définition du plan stratégique ReShapE, enfin, a été l'occasion de mener un travail d'identification et d'évaluation d'opportunités commerciales pour Icade dont certaines, liées à des enjeux de durabilité, ont été intégrées dans le plan stratégique.

5.1.4. Prise en compte de l'avis des parties affectées

L'identification et la cotation des impacts prennent en compte l'avis des parties prenantes affectées. Pour cela, Icade s'est appuyée sur :

- la consultation de 11 experts externes représentatifs des parties prenantes lors d'entretiens (associations professionnelles, élus, investisseurs, etc.) ;
- la consultation des clients de la Foncière et des salariés d'Icade par deux questionnaires.

Les communautés affectées par l'activité d'Icade et des acteurs de sa chaîne de valeur sont notamment les riverains. Leur point de vue a été recueilli lors des entretiens menés avec les élus locaux interrogés dans le cadre de la consultation des experts mentionnée précédemment.

5.1.5. Mise à jour de l'analyse de double matérialité

La mise à jour de l'analyse de double matérialité sera réalisée conjointement par la direction RSE et la direction des risques lors de la mise à jour annuelle de la cotation des risques du Groupe.

5.2. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

ESRS	Sous-thèmes	Impact sur le modèle d'affaires
E1 : Changement climatique	Atténuation du changement climatique : baisse des émissions de gaz à effet de serre liées à la construction et à l'exploitation des actifs immobiliers	Création d'offres bas carbone Accompagnement et incitations des clients et fournisseurs dans leurs pratiques responsables
	Dépendance aux énergies fossiles	
	Adaptation aux effets du changement climatique des actifs immobiliers gérés et construits	Repositionnement des actifs du patrimoine immobilier
E4 : Biodiversité et écosystèmes	Renaturation des actifs en construction et en exploitation	Augmentation de la part et de la qualité des surfaces végétalisées des opérations
	Imperméabilisation des sols liée aux constructions	Augmentation de la part des projets de rénovation et restructuration
E5 : Utilisation des ressources et économie circulaire	Pression sur les ressources naturelles et raréfaction des ressources : matériaux de construction	Développement du recyclage urbain et de la rénovation
	Production de déchets de chantiers	Sans objet – Enjeu opérationnel
Thème spécifique : Mobilité durable	Accessibilité des actifs immobiliers	Construction d'infrastructures favorisant la mobilité durable et création de nouveaux services associés
S1 : Personnel de l'entreprise	Développement des compétences des salariés	Développement de l'activité d'Icade
	Qualité de vie et conditions de travail des salariés	Sans objet – Enjeu opérationnel
	Diversité et inclusion	Sans objet – Enjeu opérationnel
S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	Santé et sécurité des travailleurs sur les chantiers de construction	Sans objet – Enjeu opérationnel
	Travail illégal sur les chantiers de construction	Sans objet – Enjeu opérationnel
S3 : Communautés affectées	Logements abordables et inclusifs	Création d'offres adaptées aux populations socialement ou économiquement fragilisées
S4 : Clients et utilisateurs finaux	Satisfaction des clients locataires et acquéreurs	
	Bien-être, santé et sécurité des occupants	Sans objet – Enjeu opérationnel
	Marketing responsable et protection de la vie privée des acquéreurs	
G1 : Conduite des affaires	Achats responsables et gestion des relations avec les fournisseurs	Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement et engagement avec les fournisseurs
	Éthique des affaires (culture d'entreprise, lutte anti-corruption, protection des lanceurs d'alerte et pratiques de <i>lobbying</i>)	Sans objet – Enjeu opérationnel

5.3. Enjeux de durabilité prioritaires

En complément de l'identification des impacts, risques et opportunités matériels liés aux enjeux de durabilité, le comité exécutif d'Icade a collégalement procédé à une priorisation de ces enjeux de durabilité, validée par le conseil d'administration d'Icade sur proposition du comité innovation et RSE.



Les cinq enjeux RSE prioritaires choisis font l'objet d'une attention particulière de la part du management d'Icade, ils sont pleinement intégrés au plan stratégique ReShapE.





5.4. Exigences de publication au titre des ESRS couverts par le rapport de durabilité d'Icade (IRO-2)

Les exigences de publication au titre des ESRS couvertes par le rapport de durabilité d'Icade sont présentées dans la table de correspondance publiée dans la partie 11 du présent chapitre.

6. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

Pour gérer ses impacts, risques et opportunités, Icade définit et déploie, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des politiques et des plans d'action tels que présentés dans le présent rapport. Pour structurer ces politiques et plans d'action, Icade maintient différents systèmes de management responsables ou environnementaux adaptés à ses activités.

6.1. Systèmes de management

Objectifs	Avancement	Commentaires
 <p>Pôle Foncière</p> <p>Augmenter les surfaces de bureaux certifiés en exploitation de + 5 % par an d'ici à 2026.</p>		<p>Les surfaces de bureaux certifiés en exploitation ont augmenté de 11 % en 2024 vs 2023 à périmètre constant.</p>
 <p>Pôle Promotion</p> <p>Atteindre 100 % des bureaux de plus de 1 000 m² et 35 % de logements couverts par une certification ou un label environnemental chaque année.</p>		<p>En 2024, 100 % des bureaux de plus de 1 000 m² et 32 % des logements sont certifiés.</p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les

directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

Pôle Foncière

L'équipe Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE) assure l'animation et le suivi des actions en matière de protection de l'environnement et de la santé et la sécurité des occupants et sous-traitants auprès des équipes d'exploitation. Elle s'appuie pour cela sur un système de management environnemental certifié par Certivea sous le référentiel HQE qui couvre 28 % du patrimoine en exploitation ⁽¹⁾. En complément, Icade s'attache à généraliser les certifications environnementales de ses actifs. La surface des

bureaux certifiés en exploitation a augmenté de 11 % entre 2023 et 2024 (à périmètre constant), dépassant l'objectif de + 5 % par an. En 2024, 733 908 m² soit 69 % des bureaux ⁽²⁾ sont certifiés HQE et/ou BREEAM (construction et/ou exploitation), dont 49 % certifiés construction et 51 % certifiés exploitation. Plus de détails sont disponibles dans la partie 10.1 du présent chapitre.

Les projets de développement, d'acquisition et de cession d'actifs sont évalués en tenant compte de leurs certifications et labels.

Pôle Promotion

Depuis 2015, Icade Promotion a mis en place un système de management responsable (SMR) certifié par Cerqual Qualitel Certification au plus haut niveau d'exigence des référentiels NF Habitat et NF Habitat HQE. Celui-ci couvre l'ensemble de ses implantations géographiques pour ses projets résidentiels. Cette certification inscrit Icade Promotion dans une démarche d'amélioration continue au service de ses clients grâce à une organisation et à un suivi des projets optimisés et à un haut niveau de qualité des bâtiments construits. Le déploiement du SMR est sous la responsabilité du directeur de la performance durable et de l'expérience client.

En 2024, 79 % des opérations de logement visent une certification qualité NF et 32 % visent une certification ou un label environnemental (NF HQE et/ou Bâtiment Durable), sur le périmètre total (contrôle exclusif).

Concernant les opérations de bureaux de plus de 1 000 m² mises en chantier en 2024, 100 % visent une certification ou un label environnemental, sur le périmètre total (contrôle exclusif).


















Plus de détails sont disponibles dans la partie 10.1 du présent chapitre.

(1) Périmètre total (contrôle exclusif).


















(2) Le périmètre bureaux représente 60 % du périmètre total (contrôle exclusif).









6.2. Objectifs de durabilité et progrès réalisés en 2024

Le tableau ci-dessous présente le suivi des objectifs de durabilité d'Icade, en lien avec ses impacts, risques et opportunités matériels, sur leurs périmètres d'engagements. La part du périmètre d'engagement sur le périmètre total est précisée dans la colonne taux de couverture du tableau.

Périmètre	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur de référence	Année de référence	Objectif	Échéance	Résultats			Taux de couverture (en % du périmètre de reporting total)	Avancement
							2022	2023	2024		
INFORMATIONS GÉNÉRALES											
SYSTÈMES DE MANAGEMENT											
	Taux de croissance annuelle des surfaces de bureaux certifiés en exploitation à périmètre constant	%	NA	NA	+ 5 %	2023 à 2026	+ 15 %	+ 7 %	+ 11 %	56 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière											
	Part des logements ayant une certification ou un label environnemental	% (surfaces)	NA	NA	35 %	2023 à 2026	36 %	42 %	32 %	88 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Promotion	Part des bureaux de plus de 1 000 m ² ayant une certification ou un label environnemental	% (surfaces)	NA	NA	100 %	2023 à 2026	92 %	100 %	100 %	9 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES											
ATTÉNUATION ET ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE (ESRS – E1)											
	Réduction de l'intensité carbone (en kgCO ₂ éq/m ² /an)	%	14,6 kCO ₂ éq/m ²	2019	(60) %	2030	(29) %	(39) % ^(a)	(43) %	93 % du périmètre total (contrôle opérationnel)	
Foncière	Part des bâtiments en exploitation les plus exposés aux risques climatiques couverts par un plan de travaux d'adaptation ou une étude de résilience	% (valeur)	NA	NA	100 %	2030	NA	NA	27 %	34 % du périmètre total (contrôle opérationnel)	
	Réduction de l'intensité carbone (en kgCO ₂ éq/m ² /an)	%	1 347 kgCO ₂ éq/m ²	2019	(41) %	2030	(5) %	(12) %	(20) %	100 % du périmètre total (contrôle opérationnel)	
Promotion											
	Réduction des émissions de GES (en tCO ₂ éq/an)	%	2 621 tCO ₂ éq	2019	(30) %	2030	(8) %	+ 1 % ^(a)	(20) %	100 % du périmètre Corporate	
Corporate											
BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES SOLS (ESRS – E4)											
	Part des parcs d'affaires renaturés	% (surfaces des parcs)	NA	NA	100 %	2026	NA	NA	NA	41 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière	Part des bâtiments hors parcs dont Icade contrôle l'exploitation ayant mis en place une solution de soutien à la nature	% (surfaces)	NA	NA	90 %	2026	NA	NA	55 %	36 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
	Part des nouvelles constructions renaturées	% (nombre d'opérations)	NA	NA	75 %	2026	NA	48 % ^(a)	43 %	100 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Promotion											

Périmètre	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur de référence	Année de référence	Objectif	Échéance	Résultats			Taux de couverture (en % du périmètre de reporting total)	Avancement
							2022	2023	2024		
UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (ESRS – E5)											
	Part de déchets de bureaux recyclés	% (tonnes)	NA	NA	45 % 50 %	2026 2030	37 %	33 %	35 %	60 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière	Part des chantiers de plus de 1 000 m ² couverts par une démarche de réemploi	% (nombre)	NA	NA	100 %	2026	NA	83 %	88 %	100 % du nombre de chantiers de plus de 1 000 m ²	
	Part des opérations de rénovation	%	NA	NA	33 %	2030	NA	ND	ND	NA	
Promotion											
MOBILITÉ DURABLE											
	Part des bureaux et hôtels dont Icade contrôle l'exploitation bénéficiant d'un service de mobilité durable renforcé	% (surfaces)	NA	NA	90 %	2026	NA	37 %	71 %	48 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière											
INFORMATIONS SOCIALES											
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (ESRS – S1)											
Développement des compétences des salariés											
	Part des salariés permanents formés à la RSE, en moyenne sur la période 2023-2026	% (nombre de salariés)	NA	NA	90 %	Entre 2023 et 2026	95 %	82 %	76 %	94 % des salariés	
	Part des salariés permanents concernés formés à la qualité, en moyenne sur la période 2023-2026	% (nombre de salariés)	NA	NA	90 %	Entre 2023 et 2026	NA	NA	NA	NA	
	Part de salariés permanents concernés par un parcours de formation métier spécifique ayant été formés, en moyenne sur la période 2023-2026	% (nombre de salariés)	NA	NA	90 %	Entre 2023 et 2026	100 %	97 %	97 %	17 % des salariés	
Icade											
	Part de managers formés au socle commun de culture managériale	% (nombre de managers)	NA	NA	100 %	2026	74 %	21 %	30 %	26 % des salariés	
	Part de postes pourvus en interne, en moyenne sur la période 2023-2026	% (nombre de postes)	NA	NA	30 %	Entre 2023 et 2026	31 %	52 %	53 %	100 % des postes pourvus	
Icade											
Qualité de vie et conditions de travail											
	Mise en place d'un plan d'action dans chaque équipe ayant identifié des points d'amélioration importants lors des campagnes Wittyfit d'évaluation du bien-être au travail	% (nombre d'équipes)	NA	NA	Atteint	2023 à 2026	Partielle ment atteint	Partielle ment atteint	Non atteint	100 % des équipes concernées	
Icade											
Diversité											
	Part de femmes managers	% (nombre de managers)	NA	NA	40 %	2026	36 %	36 %	35 %	26 % des salariés	
	Part de recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans	% (nombre de recrutements)	NA	NA	20 %	2026	13 %	15 %	16 %	100 % des recrutements en CDI	
Icade											
	Taux de croissance du montant des achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA)	%	650 000 €	2022	+ 30 %	2026	NA	+ 40 %	+ 67 %	100 % des achats réalisés auprès du STPA	

Périmètre	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur de référence	Année de référence	Objectif	Échéance	Résultats			Taux de couverture (en % du périmètre de reporting total)	Avancement
							2022	2023	2024		
TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (ESRS – S2)											
	Nombre d'accidents mortels impactant des travailleurs de la chaîne de valeur survenus sur les sites d'Icade dans l'année	Nombre	NA	NA	0	2023 à 2026	0	1	0	100 % des travailleurs de la chaîne de valeur intervenant sur site	
Icade											
ANCRAGE LOCAL ET INCLUSION (ESRS – S3)											
	Nombre d'actions à impact social mises en œuvre au bénéfice des clients et des territoires d'implantation	Nombre	32	2022	Hausse	2026	32	38	33	100 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière											
	Part des logements abordables ou inclusifs	% (Nombre de réservations)	NA	NA	30 %	2023 à 2026	38 %	50 %	61 %	100 % des réservations de l'année	
Promotion											
CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX (ESRS – S4)											
Qualité et satisfaction clients											
	Taux de recommandation des locataires – <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	Score (échelle de -100 à +100)	5	2021	Positif et en hausse	2023 à 2026	Positif et en hausse	Positif et en hausse	0 et en baisse	30 % des clients	
Foncière											
	Taux de recommandation des acquéreurs – <i>Net Promoter Score</i> (NPS) – à la livraison	Score (échelle de -100 à +100)	NA	NA	Positif	2023 à 2026	Positif	Positif	Positif	55 % des logements livrés entre le 01/10/2023 et le 30/09/2024	
Promotion											
Bien-être, santé et sécurité des occupants											
	Part des bureaux dont Icade contrôle l'exploitation ayant fait l'objet d'une campagne d'analyse de qualité de l'air intérieur	% (surfaces)	NA	NA	100 %	2025 et 2026	65 %	66 %	95 %	48 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Foncière											
	Part des opérations de logement ayant mis en œuvre des mesures d'amélioration de la qualité de l'air intérieur	% (surfaces)	NA	NA	75 %	2023 à 2026	96 %	96 %	79 %	88 % du périmètre total (contrôle exclusif)	
Promotion											
	Part des bureaux de plus de 10 000 m ² ayant un label bien-être (Well ou Osmoz)	% (surfaces)	NA	NA	100 %	2023 à 2026	NA	60 %	NA	NA	NA
Promotion											
Protection de la vie privée des clients											
	Part des salariés les plus exposés formés aux bonnes pratiques en matière de protection des données personnelles	% (nombre de salariés exposés)	NA	NA	90 %	2023 à 2026	100 %	93 %	94 %	11 % des salariés	
Icade											

Périmètre	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur de référence	Année de référence	Objectif	Échéance	Résultats			Taux de couverture (en % du périmètre de reporting total)	Avancement
							2022	2023	2024		
CONDUITE DES AFFAIRES											
GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS (ESRS - G1)											
 Foncière	Part des prestataires de services significatifs de la Foncière ayant fait l'objet d'une évaluation RSE	% (dépenses supérieures à 75 000 € réalisées auprès des prestataires de services significatifs)	NA	NA	100 %	2024 à 2026	NA	100 %	100 %	> 90 % des achats gérés par la direction achats	
 Promotion	Part des fournisseurs significatifs du pôle Promotion ayant fait l'objet d'une évaluation RSE	% (dépenses supérieures à 75 000 € réalisées auprès des fournisseurs significatifs des projets livrés dans l'année)	NA	NA	100 %	2024 à 2026	NA	78 %	74 %	> 90 % des achats gérés par la direction achats	
 Icade	Part des appels d'offres significatifs gérés par la direction achats comprenant des critères RSE	% (dépenses supérieures à 100 000 € prévues auprès des fournisseurs consultés)	NA	NA	100 %	2023 à 2026	100 %	100 %	94 %	> 90 % des achats gérés par la direction achats	
ÉTHIQUE DES AFFAIRES (ESRS - G1)											
 Icade	Part des salariés les plus exposés formés à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à la lutte anti-corruption et au risque de fraude	% (nombre de salariés exposés)	NA	NA	90 %	2023 à 2026	94 %	96 %	92 %	15 % des salariés	

NA : non applicable ; ND : Non disponible

(a) Proforma - les calculs sont expliqués en partie 1.3.5 du présent chapitre.

 Objectif atteint  Objectif partiellement atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint

7. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

7.1. Atténuation et adaptation au changement climatique (ESRS – E1)

Le secteur immobilier a des impacts importants sur le changement climatique et est fortement exposé aux risques climatiques. Acteur engagé, Icade s'est fixé parmi ses priorités RSE la transition bas carbone et l'adaptation au changement climatique.

7.1.1. Un modèle d'affaires résilient

Afin de s'engager de manière transparente en matière d'action climatique, Icade suit les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Icade a intégré l'évaluation et la gestion des risques liés au climat dans le processus global de gestion de ses risques d'entreprise (cf. chapitre 4 « Facteurs de risques » du document d'enregistrement universel). Ainsi, dans le cadre de la mise à jour annuelle de son analyse des risques Groupe, Icade réalise une évaluation de la résilience de son modèle d'affaires au changement climatique. Cette évaluation

couvre l'ensemble des activités du Groupe et porte d'une part sur les risques de transition (en considérant un scénario *Net Zero Carbon Emission* à 2050) et d'autre part sur les risques physiques (en considérant un scénario RCP8.5⁽¹⁾ à 2050). Elle est nourrie par les analyses menées par les directions RSE Groupe et métiers depuis 2016 et régulièrement mises à jour. Les risques climatiques auxquels est soumise Icade sont présentés ci-après, plus de détails sont disponibles dans la réponse d'Icade au questionnaire du CDP⁽²⁾ :

RISQUES DE TRANSITION

Risque réglementaire ou légal	Les activités immobilières sont soumises à plusieurs réglementations françaises liées aux enjeux climatiques (dispositif éco-énergie tertiaire et réglementation environnementale 2020...) ou en cours d'élaboration (directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments...). Le niveau d'ambition élevé des réglementations applicables ou une mauvaise anticipation des futures réglementations expose Icade à un risque de non-conformité.
Risque technologique	Dans la mise en œuvre de son plan de transition, Icade fait face à des risques de non-disponibilité de certaines technologies (matériaux bas carbone, équipements efficaces...) et de retard dans le déploiement des technologies de l'information (<i>Building Information Modelling</i> , intelligence artificielle, etc.).
Risque de marché	Les activités immobilières comportent plusieurs risques de marché liés au changement climatique, par exemple : la fluctuation des prix de l'énergie et la rareté des ressources naturelles dont notamment les matériaux sobres en carbone comme le bois ou les matériaux issus du réemploi. Le caractère énergivore des actifs, l'utilisation de sources d'énergies fossiles (chaudière gaz) ou la mauvaise prise en compte des évolutions climatiques dans la conception des bâtiments représentent également des risques de marché, tant du point de vue de la commercialisation des projets que de l'exploitation des actifs détenus (actifs échoués).
Risque réputationnel	Icade fait face à un risque de réputation en cas de non-atteinte de ses objectifs climatiques, de non-respect des réglementations ou de mise en œuvre de politiques jugées insuffisantes par les parties prenantes externes.

RISQUES PHYSIQUES

Risques chroniques	Le changement climatique fait peser sur les activités d'Icade différents risques physiques chroniques : l'augmentation moyenne des températures dégrade le confort des utilisateurs et l'élévation du niveau des mers aura un impact sur la valeur des biens localisés à proximité des côtes.
Risques aigus	Le changement climatique fait peser sur les activités d'Icade différents risques physiques aigus : l'augmentation de la fréquence et de l'amplitude des canicules, des inondations, des sécheresses (qui génèrent un phénomène de retrait et gonflement des argiles) et des feux de forêt pourrait avoir un impact sur la sécurité des personnes et la valeur des biens exploités et construits par Icade ou générer des retards de chantiers.

Ces risques ont été intégrés dans l'analyse de double matérialité réalisée par Icade.

(1) Ce scénario défini par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est celui qui correspond aux émissions les plus élevées avec une concentration en CO₂éq de 1 000 ppm (parties par million) en 2100 contre 425 ppm en 2024 (source : NOAA). C'est le scénario le plus pessimiste.
(2) cdp.net

Les impacts, risques et opportunités liés au climat et matériels pour Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et avec la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
ADAPTATION				
Impact négatif	Atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	Foncière Opération en propre Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme	La construction ou l'exploitation d'actifs inadaptés ou mal adaptés aux conséquences du changement climatique pourrait avoir, à moyen terme, un impact négatif sur la santé ou la sécurité de leurs occupants. L'augmentation moyenne des températures pourrait entraîner des problèmes de confort thermique, exacerbant les risques pour la santé, notamment des occupants les plus fragiles. De même, la multiplication des événements météorologiques extrêmes tels que les canicules, les inondations, les submersions marines et les incendies pourrait porter atteinte à la sécurité des bâtiments et de leurs occupants.
Risques 	Dévalorisation des actifs Baisse du volume d'activité et des résultats Impact financier des opérations de remédiation et d'interruption d'activité	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Moyen terme	Icade exerce des activités de promotion immobilière qui comportent un risque de baisse des ventes et de ses revenus, lié à la vente de projets de construction d'actifs inadaptés ou mal adaptés aux conséquences du changement climatique. En parallèle, la survenance d'événements climatiques de grande ampleur pourrait amener à des interruptions d'activité significatives (interruption de chantier et/ou remise en état des actifs). L'exploitation de bâtiments tertiaires présente un risque de vacance pour les actifs inadaptés ou mal adaptés aux conséquences du changement climatique, qui pourrait mener à une dévalorisation des actifs et à une baisse du résultat. La survenance d'événements climatiques de grande ampleur pourrait amener à une hausse des coûts liés aux travaux de remédiation.
ATTÉNUATION				
Impact négatif	Contribution au changement climatique	Foncière Opération en propre et chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	Le secteur de l'immobilier est responsable d'environ 25 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) en France. Opérateur immobilier intégré de référence sur le marché français (7 ^e capitalisation boursière parmi les sociétés immobilières cotées sur le segment des bureaux et des commerces en France et promoteur représentant environ 5 % du marché), Icade contribue au dérèglement climatique. Les principales sources d'émission de gaz à effet de serre liées aux activités d'Icade et de sa chaîne de valeur sont : la fabrication et le transport des matériaux de construction et la consommation d'énergie des bâtiments.
Risques 	Risque d'image Dévalorisation des actifs Baisse du volume d'activité et des résultats Difficultés à engager les fournisseurs et les clients dans la démarche RSE d'Icade	Foncière Opération en propre et chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	En faisant de la lutte contre le changement climatique son enjeu RSE prioritaire et en se fixant une trajectoire de décarbonation ambitieuse, Icade s'expose à un risque d'image si elle ne parvenait pas à atteindre ses objectifs. À cela s'ajoute un risque de baisse du volume de l'activité et de dévalorisation des actifs intensifs en gaz à effet de serre. Or, les émissions de GES d'Icade proviennent à 99 % du scope 3, notamment des fournisseurs de matériaux et d'équipements et des clients utilisateurs de ses immeubles.
Opportunité 	Développement de nouvelles activités	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Court terme	Pour accélérer la décarbonation de ses activités, Icade structure des offres ou des services innovants qui représentent autant d'opportunités de diversification et de développement de son activité.
ÉNERGIE				
Impact négatif	Dépendance aux énergies fossiles des clients et des utilisateurs	Foncière Opération en propre et chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme	L'installation et la maintenance de systèmes énergétiques fonctionnant grâce à des sources d'énergies fossiles rendent les clients et utilisateurs des actifs construits et gérés par Icade dépendants de ces énergies.
Risque 	Baisse du taux d'occupation	Foncière Opération en propre	Moyen terme	L'exploitation d'actifs immobiliers comporte un risque de vacance lié à la fluctuation des prix de l'énergie pouvant entraîner une hausse des charges locatives répercutées sur les clients.
Opportunités 	Hausse du taux d'occupation Hausse du volume d'activité et des résultats	Foncière Opération en propre Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme	La maîtrise des coûts énergétiques, notamment grâce au développement de solutions innovantes et à la mise en place d'un accompagnement renforcé des clients, peut représenter un avantage compétitif pour Icade. De même, construire ou rénover des bâtiments sans recours aux énergies fossiles représente une opportunité commerciale pour le pôle Promotion.
Réglementaire Réputationnel Opérationnel Financier Physique				

Les multiples analyses et les nombreux travaux menés pour évaluer la résilience du modèle d'affaires d'Icade et définir sa feuille de route RSE ont permis de définir le plan de transition d'Icade et sa politique d'adaptation au changement climatique qui sont pleinement intégrés au plan stratégique ReShapE.



7.1.2. Une trajectoire carbone compatible 1,5 °C

7.1.2.1. PLAN DE TRANSITION ET POLITIQUE D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Icade a pris dès 2010 des objectifs publics en faveur de la lutte contre le changement climatique. Après avoir inclus en 2020 au cœur de sa Raison d'être la transition bas carbone, Icade a renforcé ses objectifs et obtenu en 2022 la validation de sa trajectoire de décarbonation compatible 1,5 °C par la *Science Based Targets initiative* (SBTi) selon la méthode *Absolute Contraction Approach* du standard Net-Zero (méthodologie de réduction en absolu non sectorielle) ⁽¹⁾. Cette ambition a été réaffirmée dans le cadre du nouveau plan stratégique d'Icade ReShapE, dont l'une des priorités est de construire la ville mixte et durable de 2050.

Organisée en trois étapes clés : mesurer, réduire, contribuer aux puits de carbone, la politique transition bas carbone d'Icade se traduit par :

- des objectifs intermédiaires de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en absolu de 55 % pour les scopes 1 et 2 et de 27,5 % pour le scope 3 entre 2019 et 2030. Ces objectifs intermédiaires de réduction des émissions de GES ont été déclinés pour les deux pôles d'activité d'Icade et son périmètre Corporate :
 - Promotion : réduction de 41 % de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO₂éq/m²),

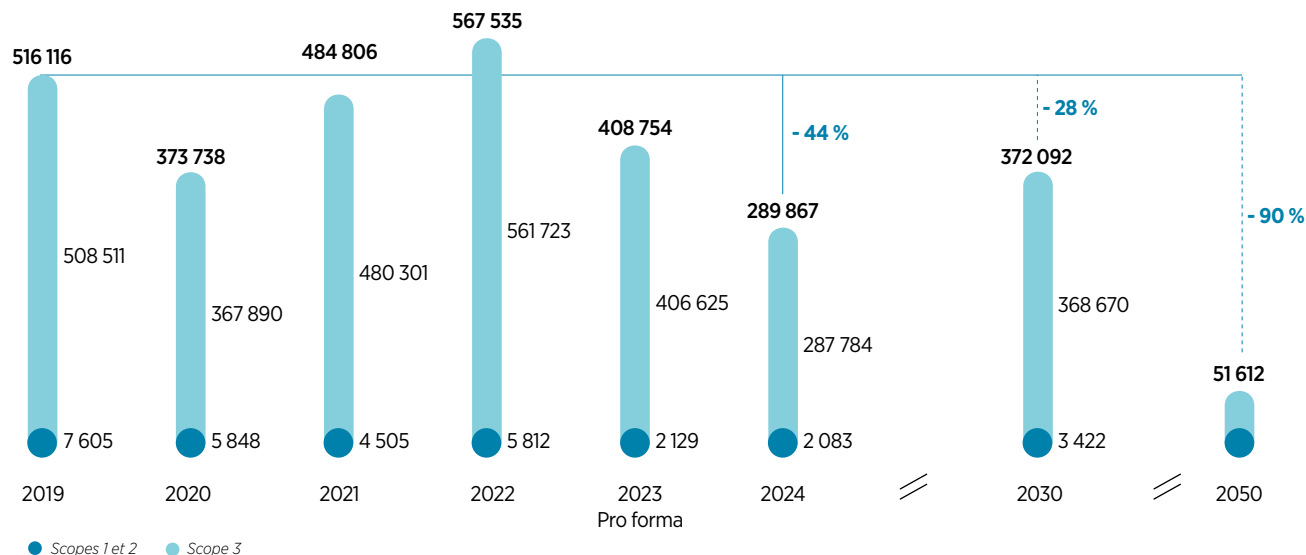
- Foncière : réduction de 60 % de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO₂éq/m²),
- Corporate : réduction de 30 % des émissions de GES entre 2019 et 2030 (en tCO₂éq) ;

- l'ambition d'être « Net-Zero » en 2050 qui se traduit par un objectif de réduction de 90 % des émissions de GES de scopes 1, 2 et 3 en valeur absolue entre 2019 et 2050 et par la compensation des émissions résiduelles ;
- un plan d'investissement 2024-2030 de 145 millions d'euros sur son patrimoine ;
- une contribution aux puits de carbone depuis 2019 pour le pôle Foncière et depuis 2022 pour le Corporate. Il est à noter que les émissions relatives aux puits de carbone ne sont pas prises en compte dans la mesure de l'empreinte carbone et les objectifs de réduction des émissions de GES d'Icade.

Pour établir ses niveaux d'ambition à 2030, Icade a considéré différents scénarios prospectifs d'évolution de son activité. Les objectifs de réduction en intensité ont notamment été définis sur la base d'hypothèses de croissance pour chacun des pôles et d'hypothèses de décarbonation de la chaîne de valeur d'Icade. L'atteinte des objectifs Groupe à 2030 et 2050 dépend de la réalisation de ces hypothèses.

Les leviers de décarbonation du plan de transition d'Icade et les investissements associés sont présentés en détail dans la partie 7.1.2.2 du présent chapitre.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES D'ICADE SUR LE PÉRIMÈTRE D'ENGAGEMENT SBTi ⁽²⁾ (EN TCO₂ÉQ/AN)



Entre 2019 et 2024, les émissions de GES d'Icade sur les trois scopes sont en baisse de 44 % (soit une réduction de 73 % sur les scopes 1 et 2 et de 43 % sur le scope 3). Cette baisse est liée à l'amélioration de l'intensité carbone des pôles Promotion et Foncière, ainsi qu'au ralentissement de l'activité d'Icade Promotion.

(1) Le plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique présenté dans ce chapitre vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle d'affaires avec la transition vers une économie bas carbone. Il est entendu néanmoins qu'il n'existe pas à ce jour de consensus sur des cibles ou trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre déclinées au niveau d'une entreprise (les objectifs étant fixés au niveau des états) et qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément à l'accord de Paris. Dans ce contexte, le Groupe s'est appuyé sur le référentiel Net-Zero Standard v1.2 de la SBTi pour définir sa trajectoire de décarbonation. Dans ce référentiel, une trajectoire de décarbonation compatible 1,5 °C (ou compatible avec l'accord de Paris) correspond à une cible de court terme compatible 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 et *well below* 2°C sur le scope 3 et une cible de long terme compatible 1,5 °C sur les scopes 1, 2 et 3.

(2) Le bilan des émissions de gaz à effet de serre d'Icade sur le périmètre total (contrôle opérationnel) est présenté ci-après dans la partie 7.1.3.1 du chapitre 3 du document d'enregistrement universel d'Icade. Il représente 353 350 tCO₂éq en 2024 et 428 753 tCO₂éq en 2023. En 2024, les émissions de GES sur le périmètre d'engagement SBTi représentent donc 82 % des émissions de GES du périmètre total (contrôle opérationnel). Les périmètres d'engagement et de reporting sont présentés en détail dans la partie 1.2 du présent chapitre.

Le plan de transition bas carbone d'Icade a été approuvé à plus de 99 % lors de la résolution « Say on Climate & Biodiversity » présentée à l'assemblée générale d'avril 2022. Celle-ci fait depuis 2022 l'objet d'un vote annuel des actionnaires.

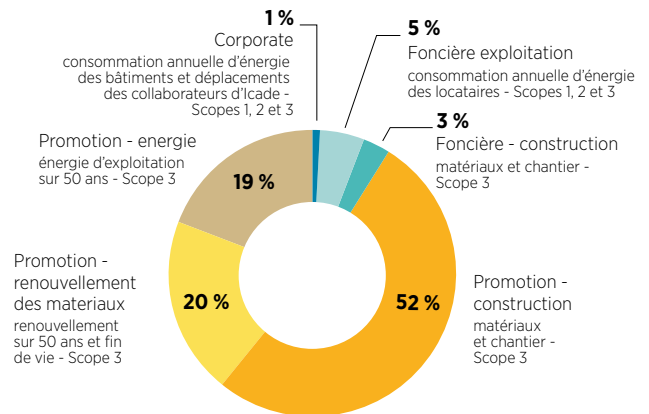
Ce plan de transition correspond à la politique d'Icade concernant sa contribution à l'atténuation du changement climatique, il couvre les domaines de l'atténuation du changement climatique, de l'efficacité énergétique et du déploiement des énergies renouvelables comme le détaillent les plans d'action présentés ci-après. Cette politique couvre l'ensemble des implantations d'Icade et de sa chaîne de valeur à l'exclusion d'une part non significative des émissions de GES tel que présenté en annexe de la partie 7.1.3.1 du présent chapitre. Son déploiement opérationnel est réalisé sous la supervision des membres du comité exécutif en charge des pôles Promotion et Foncière et par le membre du comité exécutif en charge des ressources humaines pour le périmètre dit Corporate. La définition de cette politique s'appuie sur les standards suivants : la TCFD, le GHG Protocol, la SBTi, la GRI et l'EPRA. Elle impacte à divers degrés l'ensemble des parties prenantes d'Icade dont l'avis est pris en compte au travers des relations d'affaires et les canaux de dialogue décrits dans la partie 4.1 du présent chapitre.

7.1.2.2. PLAN D'ACTION EN FAVEUR DE L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

7.1.2.2.1. Mesurer l'impact carbone

La répartition des émissions de GES d'Icade sur le périmètre d'engagement SBTi en 2024 est présentée par pôle dans le graphique ci-dessous.

RÉPARTITION PAR PÔLE DES ÉMISSIONS DE GES D'ICADE SUR LE PÉRIMÈTRE D'ENGAGEMENT SBTi EN 2024



7.1.2.2.2. Agir sur la réduction de l'empreinte carbone

Pour atteindre ses objectifs de décarbonation, Icade a défini en 2023 un plan d'investissement de 145 millions d'euros entre 2024 et 2030 pour ses actifs en exploitation en faveur de la sobriété, de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et de l'accompagnement de ses clients. Pour ses constructions neuves, elle anticipe les seuils de la réglementation environnementale pour une part significative de ses projets.

Objectifs	Avancement	Commentaires
 Pôle Promotion Réduire de 41 % l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO ₂ éq/m ²).		En 2024, l'intensité du pôle Promotion est de 1 084 kgCO ₂ éq/m ² sur le périmètre total (contrôle opérationnel) ^(a) , soit une baisse de 20 % entre 2019 et 2024.
 Pôle Foncière Réduire de 60 % l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO ₂ éq/m ²).		En 2024, l'intensité carbone du pôle Foncière est de 8,3 kgCO ₂ éq/m ² sur le périmètre d'engagement SBTi ^(b) , soit une baisse de 43 % entre 2019 et 2024.
 Corporate Réduire de 30 % les émissions de GES entre 2019 et 2030 (en tCO ₂ éq).		Les émissions de GES du Corporate ont baissé de 20 % entre 2019 et 2024 et atteignent 2 095 tCO ₂ éq en 2024.

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) Les émissions de GES du pôle Promotion sont de 297 997 tCO₂éq sur le périmètre total (contrôle opérationnel) pour 274 919 m² soit une intensité surfacique de 1 084 kgCO₂éq/m².

(b) Les émissions de GES du pôle Foncière sont de 14 519 tCO₂éq sur le périmètre d'engagement SBTi, soit 87 % des émissions du périmètre total (contrôle opérationnel). Les émissions de GES du pôle Foncière sont de 16 648 tCO₂éq sur le périmètre total (contrôle opérationnel) pour 1 880 591 m² soit une intensité surfacique de 8,9 kgCO₂éq/m².

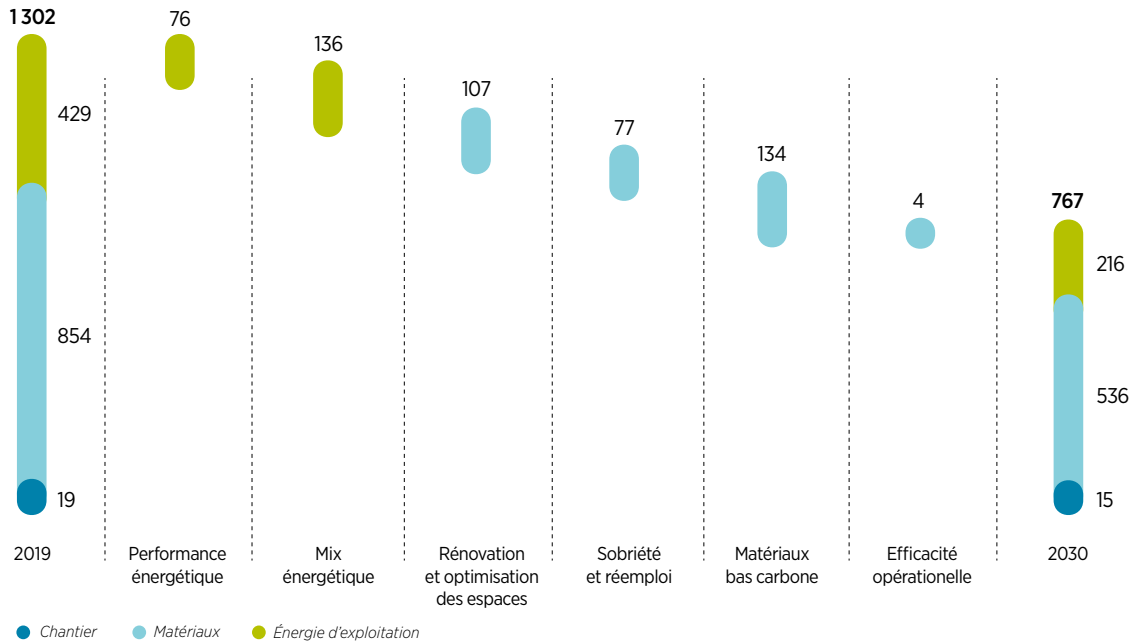
Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers lors de la définition du plan de transition d'Icade présenté précédemment.

Pôle Promotion

Icade Promotion est le principal contributeur à l'empreinte carbone d'Icade. Afin de poursuivre la baisse de son intensité carbone, il déploie un plan d'action ambitieux, supervisé par le directeur de la performance durable et de l'expérience client. Ce plan d'action a été défini en cohérence avec les leviers de décarbonation modélisés par Icade dans le cadre de la définition des objectifs intermédiaires de sa trajectoire carbone.

LEVIERS DE DÉCARBONATION DES LOGEMENTS CONSTRUITS PAR LE PÔLE PROMOTION (EN KGCO₂ÉQ/M²/AN - EN ANALYSE DE CYCLE DE VIE SUR 50 ANS)

KgCO₂ eq/m²



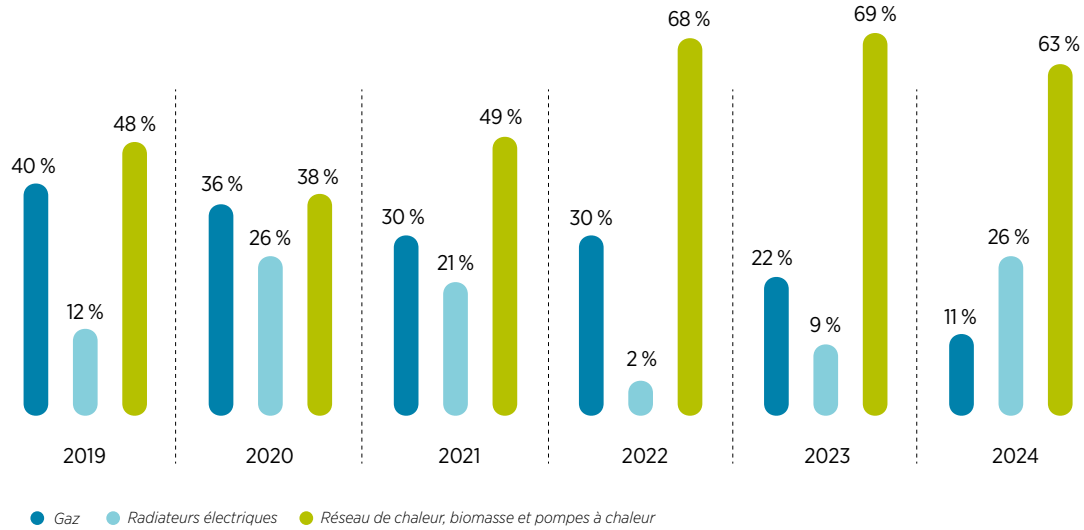
Les principaux leviers sont :

- l'anticipation des seuils de la réglementation environnementale RE 2020 pour une part significative de ses projets ;
- le développement des matériaux bas carbone : Icade Promotion vise 1/3 des opérations en construction bio et géosourcée en 2030 (9 % des opérations du périmètre total (contrôle opérationnel) en 2024, soit 25 892 m²). Icade a recours systématiquement à du bois labellisé FSC® ou PEFC et Urbain des bois a signé un partenariat avec l'association « Bois de France » au travers duquel la filiale d'Icade s'engage à réaliser 100 % de ses opérations avec au moins 50 % de bois provenant de forêts françaises et transformé en France ;
- le recours à des énergies décarbonées pour le système de chauffage : 63 % des opérations du périmètre total (contrôle opérationnel) hors opérations DROM COM⁽¹⁾ sont alimentées par des pompes à chaleur, des chaudières à bois ou connectées à un réseau de chaleur en 2024, soit 162 182 m², et 37 % sont alimentées avec un système gaz ou électrique, soit 94 998 m² ;
- le développement des projets de rénovation : Icade Promotion s'est donné pour objectif de réaliser 1/3 de ses opérations en rénovation d'ici à 2030 ;
- le développement de solutions innovantes, grâce à l'obtention d'ATEX⁽²⁾, d'avis de chantier ou la réalisation d'essais au feu et d'étanchéité. Ces études permettent notamment d'assurer les procédés constructifs innovants, de les reproduire sur d'autres projets et ainsi d'accélérer la décarbonation de l'acte de construire. Icade Promotion a par exemple obtenu des ATEX pour des façades à ossature bois. Enfin, le start-up studio d'Icade, Urban Odyssey, investit dans des solutions innovantes qui portent notamment sur la conception hors site, la récupération de chaleur fatale, les matériaux biosourcés ou encore la performance énergétique ;
- la structuration de filières d'approvisionnement via la réalisation d'un plan à moyen terme d'achat de matériaux, l'intégration de prescriptions bas carbone dans les achats de matériaux et d'équipements et la création de partenariats avec ses fournisseurs. En 2024, Icade a intégré des clauses carbone et biodiversité dans ses cahiers des charges de maîtrise d'œuvre ;
- le développement d'outils digitaux de mesure et de pilotage carbone : en collaboration avec les start-up d'Urban Odyssey, le pôle Promotion crée des outils basés sur le BIM pour piloter le bilan économique et carbone de chaque opération de la conception à la livraison.

(1) Les projets lancés en 2024 dans les DROM COM représentent 17 740 m². Compte tenu du climat local, aucun système de chauffage n'est intégré dans ces projets.

(2) ATEX : appréciation technique d'expérimentation. Les ATEX sont des évaluations des produits ou procédés innovants non couverts par un avis technique réalisées par le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment). Le CSTB est l'établissement public chargé d'agrèer les procédés et les matériaux de construction en France.

RÉPARTITION DES SYSTÈMES DE CHAUFFAGE ALIMENTANT LES NOUVELLES CONSTRUCTIONS
(EN % DE LA SURFACE - PÉRIMÈTRE TOTAL - CONTRÔLE OPÉRATIONNEL, HORS DROM COM)



La mise en œuvre de ce plan d'action nécessite d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. Pour ce faire, Icade déploie un plan de formation aux enjeux de la construction bas carbone auprès des collaborateurs d'Icade Promotion dans le cadre de l'Icade Climate School.

En complément, Icade s'implique au sein de diverses initiatives pour faire progresser le secteur de la construction : elle est l'un des membres fondateurs de BBCA (Association pour le développement du bâtiment bas carbone), membre du Hub des prescripteurs bas carbone de l'IFPEB (1) et a été pilote des labels Bâtiment biosourcé, BBCA et E+C-.

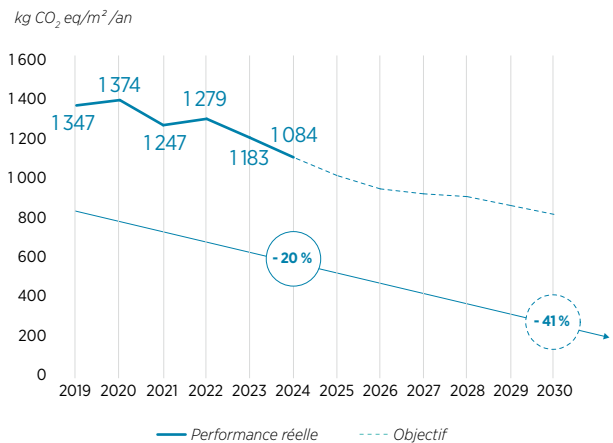
De nouvelles offres immobilières pour bâtir la ville de 2050

Pour accélérer la décarbonation de son activité et accompagner les collectivités, le pôle Promotion structure des offres qui répondent aux différents enjeux de la ville :

- Ville en Vue et AfterWork : ces offres dédiées à la reconstruction de la ville sur la ville permettront à Icade de diminuer son empreinte carbone par un usage optimisé des ressources. En effet, un projet de rénovation permet d'économiser jusqu'à 30 % des émissions carbone par rapport à une construction neuve. Ces offres sont présentées en détail dans les parties 7.2 et 7.3 ;
- Urbain des Bois : cette filiale développe une expertise spécifique sur les méthodes de conception en ingénierie concourante et des partenariats avec les filières de nouveaux matériaux bas carbone. Elle privilégie les procédés innovants de préfabrication, l'approvisionnement en circuit court, les matériaux biosourcés et le réemploi. Par ailleurs, Urbain des Bois conduit des opérations d'aménagement en recyclage foncier. Sur le projet de la Jallère à Bordeaux, Urbain des Bois transforme une zone monofonctionnelle de bureaux des années 1970 en un quartier qui comprendra à terme 2 500 logements, des services publics, des commerces de proximité et des écoles d'enseignement

supérieur. Cette opération exemplaire aura un impact carbone réduit de moitié par rapport à une opération d'aménagement classique et prévoit l'augmentation des surfaces végétalisées (25 hectares sur un total de 35).

INTENSITÉ CARBONE ET OBJECTIF DU PÔLE PROMOTION
(EN KG CO₂ÉQ/M²/AN - EN ANALYSE DE CYCLE DE VIE SUR 50 ANS - PÉRIMÈTRE TOTAL - CONTRÔLE OPÉRATIONNEL)



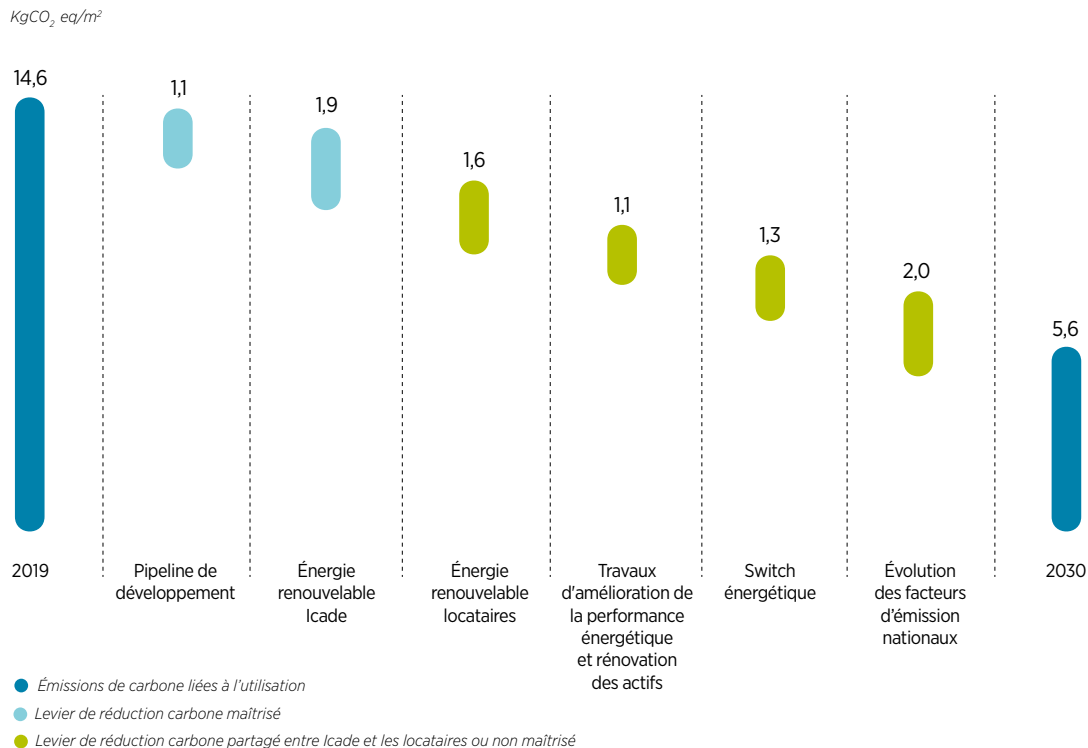
L'intensité carbone des projets construits par le pôle Promotion est en baisse de 20 % entre 2019 et 2024, grâce à une utilisation accrue des sources d'énergie décarbonées et aux matériaux biosourcés.

(1) Institut français pour la performance du bâtiment.

Pôle Foncière

La Foncière s'est fixé un objectif de réduction de 60 % de son intensité carbone entre 2019 et 2030. Cet objectif porte sur les émissions liées à toutes les consommations d'énergie des bâtiments, maîtrisées (parties communes) et non maîtrisées (parties privatives et immeubles monocataires) de l'ensemble du patrimoine géré par la Foncière ⁽¹⁾. L'atteinte de cet objectif dépend des leviers de décarbonation du patrimoine présentés ci-dessous. Certains sont maîtrisés par le pôle Foncière et d'autres dépendent d'acteurs de sa chaîne de valeur.

LEVIERS DE DÉCARBONATION DU PÔLE FONCIÈRE (EN KGCO₂ÉQ/M²/AN)



Pour atteindre son objectif de réduction carbone à 2030 et dans le cadre du dispositif éco-énergie tertiaire (DEET) ⁽²⁾, le pôle Foncière a défini un budget d'investissement de 145 millions d'euros pour la période 2024-2030 (soit environ 21 millions d'euros par an en moyenne) qui fait l'objet de concertation avec les locataires. En complément, le pôle Foncière accompagne ses clients pour minimiser l'impact environnemental de l'usage des bâtiments qu'ils occupent.

Investir en faveur de la transition bas carbone

Grâce à son plan d'investissement de 145 millions d'euros, Icade estime que 92 % de ses bureaux *well-positioned* respecteront les objectifs 2030 de sa trajectoire SBTi ou du dispositif Éco Énergie Tertiaire en 2030. En 2024, plus de 22 millions d'euros ont été investis (parmi lesquels 16 millions d'euros sont alignés sur la taxonomie européenne), pour un investissement cumulé de 88,5 millions d'euros entre 2019 et 2024, sur :

- un outil de reporting de la performance énergétique déployé sur l'ensemble du patrimoine ;

- le recours à des sources d'énergie peu carbonées grâce à la poursuite du remplacement des chaudières à gaz par des pompes à chaleur électriques, la connexion aux réseaux de chaleur urbains et la hausse de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (51,8 % en 2024 ⁽³⁾ soit 154 981 MWh_{ef}) ;
- la rénovation des actifs et l'efficacité énergétique des équipements : rénovations lourdes, travaux d'isolation, remplacement des équipements de chaud et froid ou de traitement d'air par des équipements plus performants, etc. ;
- les arbitrages et acquisitions : Icade intègre dans le cadre des décisions d'acquisition et d'investissement une évaluation de la performance énergie et carbone des actifs comparée notamment à la trajectoire carbone de la Foncière, aux attendus du dispositif éco-énergie tertiaire et de la taxonomie européenne, ainsi qu'un plan de rénovation le cas échéant ;
- le *pipeline* de développement de bureaux : les nouveaux développements contribueront à la réduction de l'empreinte carbone de la Foncière, ceux-ci pouvant atteindre une intensité carbone jusqu'à 80 % inférieure à la moyenne du parc existant d'Icade.

(1) Le périmètre d'engagement SBTi représente 1 743 179 m² pour la Foncière soit 93 % du périmètre total (contrôle opérationnel). Cf. partie 1.2 du présent chapitre.
 (2) Réglementation française, applicable aux bâtiments tertiaires existants de plus de 1 000 m², contraignant bailleurs et preneurs à s'engager conjointement dans une trajectoire de sobriété énergétique avec comme objectif une réduction des consommations d'énergie finale pouvant aller jusqu'à - 40 % à 2030, - 50 % à 2040 et - 60 % à 2050 par rapport à 2010.
 (3) Cette donnée a été calculée selon une méthodologie dite *market-based* en conformité avec le *GHG Protocol* qui recommande deux types de calcul (*market-based* et *location-based*). Le calcul du mix renouvelable en *location-based* se compose de la part renouvelable des consommations de réseaux urbains auxquels les bâtiments d'Icade sont reliés (18 524 MWh soit 55 % de la consommation d'énergie des réseaux) et de la production d'énergie renouvelable autoconsommée (photovoltaïque) (629 MWh soit moins de 1 % de l'électricité consommée) et de la part d'énergie renouvelable du mix électrique français (68 779 MWh pour Icade). La part d'énergie renouvelable en *location-based* est de 29 % en 2024. La méthode *market-based* prend en compte en plus l'achat des garanties d'origine pour l'électricité (115 155 MWh, soit 48 % de la consommation d'électricité en 2024) et pour le gaz (14 894 MWh, soit 58 % de la consommation de gaz en 2024), et la part du mix résiduel français hors garanties d'origine à la place de l'énergie renouvelable du mix électrique français global utilisée en *location-based* (5 779 MWh pour Icade).

Investissements environnementaux prévus pour 2024-2030 et réalisés en 2024

(en millions d'euros)	États financiers	Activité taxonomie européenne	Réalisés 2024	Prévus 2024-2030
Travaux d'amélioration de la performance énergétique et rénovation des actifs		CCM7.3 & CCM7.5	11,2	84
Switchs énergétiques et énergie renouvelable		CCM7.6	0,5	22
Bornes de recharge pour véhicule électrique		CCM7.4	4,4	16
Autres (adaptation, biodiversité, etc.)		NA	6,4	23
TOTAL DES CAPEX ENVIRONNEMENTAUX		NA	22,5	145
<i>dont Capex alignés sur la taxonomie européenne</i>		NA	16,0	122
Autres Capex d'exploitation		NA	171,4	Non disponible
TOTAL CAPEX D'EXPLOITATION (TRAVAUX)	NOTE 5 § 5.1	NA	193,9	NON DISPONIBLE

En 2024, Icade a investi plus de 22 millions d'euros dans les travaux environnementaux. Ces investissements dont l'objectif est d'améliorer les intensités énergie et carbone de son patrimoine correspondent aux effets financiers actuels les plus significatifs liés au risque de transition.

À noter que le plan d'investissement de 145 millions d'euros présenté ci-dessus intègre des investissements alignés à la taxonomie européenne au regard de la nature des travaux réalisés. En revanche, il n'intègre pas d'investissements alignés sur la taxonomie au titre de la performance future de l'actif, comme proposé par le Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission européenne.

Accompagner les locataires dans leur transition bas carbone

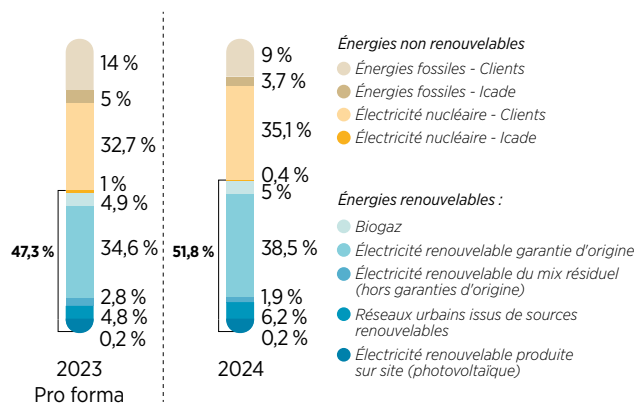
Les investissements réalisés par la Foncière sont associés à des services innovants afin d'accompagner ses parties prenantes (locataires, facility managers, etc.) dans l'optimisation de leur performance environnementale. Pour cela, Icade :

- organise le partage d'informations avec ses locataires portant sur les données énergie, carbone, eau et déchets de ses immeubles en intégrant des annexes environnementales à ses baux. Au 31 décembre 2024, 57 % des surfaces du périmètre total (contrôle exclusif) sont couvertes par une telle annexe (1) ;
- anime la mise en œuvre de plans d'action : Icade organise depuis 2012 des comités environnementaux annuels avec ses locataires qui ont pour objet de co-construire des plans d'action d'amélioration de la performance environnementale des bâtiments. Depuis leur création, plus de 3 000 actions ont été engagées avec les locataires sur la sobriété énergétique, la réduction de l'empreinte carbone, la protection de la biodiversité et l'économie circulaire. Pour chaque actif du patrimoine, une fiche récapitulative des actions de sobriété les plus impactantes issues du plan Ecowatt de 2022 et un plan de communication associé ont été définis. Ces éléments sont pilotés au travers des comités environnementaux et, le cas échéant, intégrés dans les nouveaux contrats de performance carbone/climat établis avec les facility managers ;
- s'engage auprès de ses locataires volontaires : le « bail engagé climat », créé en 2022 par Icade, permet de contractualiser avec les locataires des engagements en faveur du climat alignés sur une trajectoire 1,5 °C. À fin 2024, 12 locataires sont signataires d'un bail engagé climat.

Piloter la performance

L'efficacité de ces actions est mesurée grâce au suivi de différents indicateurs dont notamment : l'intensité énergétique des bâtiments, la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique et l'intensité carbone. Ces derniers sont présentés en détail dans la partie 7.1.3 du présent chapitre.

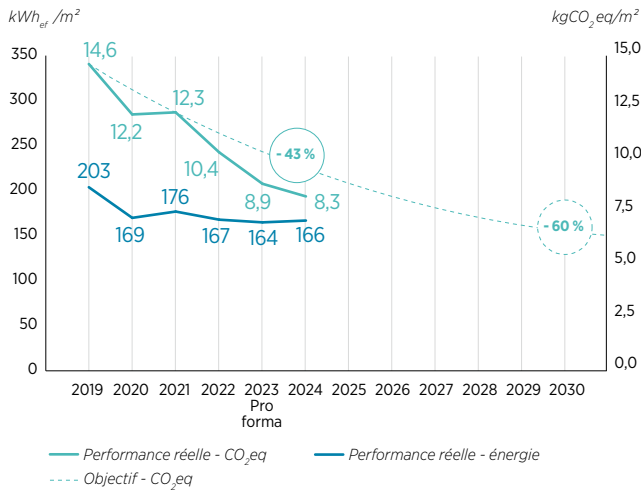
PART DE L'ÉNERGIE RENOUVELABLE DANS LE MIX ÉNERGÉTIQUE DE LA FONCIÈRE (% DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN KWH_{EF} - PÉRIMÈTRE TOTAL - CONTRÔLE EXCLUSIF)



Entre 2023 et 2024, la part d'énergie renouvelable achetée par Icade ou ses locataires est en hausse de 4,5 points. La hausse observée s'explique notamment par l'augmentation des achats d'électricité garantie d'origine renouvelable et de la part d'énergie renouvelable des réseaux urbains auxquels les actifs d'Icade sont reliés. Il est à noter que pour l'énergie achetée par Icade (données maîtrisées), la part d'énergie renouvelable est de 81%.

(1) Vs une obligation portant sur les baux de bureaux ou de commerce de plus de 2 000 m² soit 44 % du périmètre total (contrôle exclusif) de la Foncière.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE ET CARBONE DU PATRIMOINE DE LA FONCIÈRE (EN $KWH_{EF}/M^2/AN$ ET $KGCO_2ÉQ/M^2/AN$ - PÉRIMÈTRE D'ENGAGEMENT SBTi ⁽¹⁾)



En cohérence avec les pratiques de marché et pour encourager le développement des énergies renouvelables, Icade calcule l'intensité carbone de sa Foncière selon la méthode dite *market-based*. Celle-ci est en baisse de 43 % entre 2019 et 2024, en raison notamment des travaux améliorant la performance énergétique (baisse de l'intensité énergétique de 18 % observée sur cette période), au remplacement des chaudières gaz par des sources moins carbonées et au recours accru aux contrats d'électricité renouvelable.

VENTILATION DE LA VALEUR DES ACTIFS PAR DPE

États financiers	31/12/2024	
	(en M€)	(en %)
VALEUR D'EXPERTISE DU PATRIMOINE IMMOBILIER	6 398	
Actifs mis en équivalence et actifs non soumis à DPE	407	
Valeur des actifs du périmètre de reporting (contrôle exclusif), soumis à DPE	5 992	100 %
DPE - A	38	1 %
DPE - B	1 292	22 %
DPE - C	1 121	19 %
DPE - D	2 376	39 %
DPE - E	346	6 %
DPE - F	90	1 %
DPE - G	217	4 %
DPE - Vide	512	8 %

Corporate

Plus de 90 % des émissions de GES des salariés sont liées à leurs déplacements professionnels et domicile-travail. Icade met donc en place des actions en faveur de la mobilité durable : catalogue de véhicules de fonction incluant des modèles sobres en carbone, incitation au train plutôt que l'avion, etc. Entre 2019 et 2024, les émissions liées aux déplacements des salariés ont diminué de 20 %. Concernant les bâtiments occupés par les salariés, leurs émissions de GES ont baissé de 23 % entre 2019 et 2024, en raison du recours à des contrats d'énergie renouvelable et du plan de sobriété énergétique et numérique.

7.1.2.2.3. Effets financiers attendus liés aux risques de transition

Le principal risque de transition auquel Icade est exposé et qui pourrait porter atteinte à la valeur de son patrimoine concerne la performance énergétique et carbone de son patrimoine en exploitation.

Sont présentées ci-après :

- la ventilation de la valeur du patrimoine de la Foncière par classe de performance énergétique (DPE) ;
- la valeur des actifs *Well-positioned* exposés à un risque de transition. Ce risque est évalué en comparant la performance actuelle des actifs aux seuils 2030 du dispositif éco-énergie tertiaire (en intensité énergétique) ou à l'objectif de la trajectoire SBTi d'Icade à 2030 (en intensité carbone).

(1) Le périmètre d'engagement SBTi qui représente 93 % du périmètre total (contrôle opérationnel) de la Foncière. Les émissions de GES et l'intensité carbone calculées sur le périmètre total (contrôle opérationnel) sont présentées dans la partie 7.1.3 ci-après.

VALEUR DES ACTIFS *WELL-POSITIONED* EN EXPLOITATION EXPOSÉS À UN RISQUE DE TRANSITION

	États financiers	31/12/2024	
		(en M€)	(en %)
VALEUR D'EXPERTISE DU PATRIMOINE IMMOBILIER	NOTE 5 § 5.1.1	6 398	
Actifs <i>To be repositioned</i> , locaux d'activité, autres actifs et terrains		1 744	
Bureaux <i>Well-positioned</i>		4 654	100 %
Bureaux <i>Well-positioned</i> en exploitation ne faisant pas face à un risque de transition, à 2030		957	20 %
Bureaux <i>Well-positioned</i> en exploitation faisant face à un risque de transition, à 2030		3 697	79 %
dont valeur des bureaux <i>Well-positioned</i> faisant face à un risque de transition à 2030, pour lesquels des investissements sont planifiés		3 337	72 %

Icade considère que les actifs qui respectent déjà les seuils 2030 du dispositif éco-énergie tertiaire ou l'objectif 2030 de la trajectoire SBTi d'Icade ne font pas face à un risque de transition, soit 20% des bureaux *well-positioned*. A contrario, s'ils ne respectent pas l'un de ses deux critères, les actifs sont considérés comme soumis à un risque de transition. Grâce à son plan d'investissement de 145 millions d'euros, Icade estime que plus de 92 % de ses bureaux *Well-positioned* respectent déjà ou respecteront les objectifs de sa trajectoire SBTi ou du DEET en 2030.

7.1.2.3. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES PUIXS DE CARBONE EN FRANCE

7.1.2.3.1. Puits de carbone dans la chaîne de valeur

Icade contribue au développement des puits de carbone au sein de ses projets, en développant le recours aux matériaux biosourcés dans ses constructions, qui permet de stocker du carbone sur le long terme au sein de ses bâtiments. En 2024, 8 % des opérations d'Icade Promotion, soit 21 745 m², sont ainsi réalisées avec des structures biosourcées.

Les actions d'Icade en matière de biodiversité dans ses constructions et l'exploitation des actifs et parcs d'affaires (cf. partie 7.2 du présent chapitre), contribuent également à préserver et développer les volumes de carbone organique stockés dans les sols et dans la biomasse végétale.

7.1.2.3.2. Puits de carbone en dehors de la chaîne de valeur

Icade considère que la contribution au développement de puits de carbone est le dernier levier à actionner après les efforts de réduction des émissions de GES de ses activités et constitue un engagement volontaire additionnel. Les projets de puits de carbone financés par Icade sont adossés au label Bas Carbone français. Les émissions financées ne sont jamais déduites du bilan des émissions de gaz à effet de serre d'Icade et ne sont pas prises en compte dans l'atteinte de ses objectifs de réduction d'émissions de GES. Cette stratégie de contribution carbone est celle envisagée pour couvrir les émissions résiduelles d'Icade en 2050 dans le cadre de son objectif « zéro net ».

Icade a investi à hauteur des émissions de son activité de Foncière pour la période 2019-2024, soit 120 000 tCO₂éq. Le pôle Foncière a choisi des projets forestiers et agricoles qui respectent les méthodologies du label Bas Carbone français et qui sont réalisés par trois partenaires : STOCK CO₂, issue du start-up studio Urban Odyssey d'Icade, La Société Forestière, filiale de la Caisse des dépôts et Alliance Forêts Bois, première coopérative forestière de France. Ces projets sont tous basés en France et comportent des bénéfices sociaux et environnementaux additionnels, en particulier en matière de biodiversité. En 2024, Icade a renforcé les critères de durabilité des projets forestiers qu'elle sélectionne afin d'aller plus loin que les exigences du label Bas Carbone (davantage de diversité des espèces, limitation des impacts sur les sols, etc.). Par ailleurs, entre 2022 et 2024, Icade a également contribué pour le périmètre Corporate au financement de projets de puits de carbone pour un total 7 000 tCO₂éq.

Icade expérimente deux nouvelles méthodologies du label Bas Carbone. L'une valorise les émissions de GES stockées dans les matériaux biosourcés utilisés lors de la construction d'un bâtiment et l'autre valorise les émissions de GES stockées par les espaces verts urbains créés dans le cadre de projets d'aménagement.

Entre 2019 et 2024, Icade a ainsi financé à hauteur de 108 000 tCO₂éq de projets forestiers d'absorption carbone et à hauteur de 19 000 tCO₂éq de projets agricoles de réduction carbone.

7.1.3. Tableaux des indicateurs liés aux émissions de gaz à effet de serre

7.1.3.1. BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE D'ICADE – PÉRIMÈTRE TOTAL (CONTRÔLE OPÉRATIONNEL) ET INTENSITÉ CARBONE MONÉTAIRE

Ce tableau consolidé permet de mieux appréhender le poids de chacun des pôles d'activités d'Icade dans son empreinte carbone et de différencier les émissions liées à la responsabilité directe d'Icade (scopes 1 et 2) des émissions pour lesquelles la responsabilité est partagée avec les clients et fournisseurs (scope 3).

L'empreinte carbone annuelle d'Icade est différente du périmètre d'engagement SBTi présenté en dans la partie 7.1.2 du présent chapitre. Y sont notamment présentées, en plus, les émissions de GES liées au poste scope 3 catégorie 15 – investissements, aux sociétés de promotion acquises après le 1^{er} janvier 2019, aux actifs en exploitation consolidés en contrôle conjoint ou en influence notable et aux actifs consolidés en intégration globale dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété.

Responsabilité	Catégories d'émissions	Postes d'émissions	Périmètre d'activité concerné	Données rétrospectives			Jalons et années cibles			Objectif annuel de baisse en % de l'année de référence		
				Année de référence 2019 (tonnes CO ₂ e)	2023 proforma (tonnes CO ₂ e)	2024 (tonnes CO ₂ e)	Variation entre 2023 et 2024	2025	2030		2050	
RESPONSABILITÉ DIRECTE D'ICADE	Émissions directes de GES (scope 1)	Émissions directes des sources fixes de combustion	Foncière et Corporate : émissions liées à la consommation de gaz des parties communes des bureaux multilocataires dont Icade contrôle l'exploitation et des bâtiments occupés par les collaborateurs d'Icade	4 411	5	2	(60) %	NA	NA	NA	NA	
		Émissions directes des sources mobiles à moteur thermique	Émissions liées à la flotte de véhicules de l'entreprise sont comptabilisées en scope 3 – catégories 6 et 7 ^(a)									
		Émissions directes des procédés hors énergie	Non significatif									
		Émissions directes fugitives	Foncière et Corporate : émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes des équipements des parties communes des bureaux multilocataires dont Icade contrôle l'exploitation et des bâtiments occupés par les collaborateurs d'Icade ^(b)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
		Émissions issues de la biomasse (sols et forêts)	Information optionnelle dans le GHG Protocol, non disponible à date	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	Total scope 1			4 411	5	2	(60) %	NA	NA	NA	NA	
	dont émissions provenant des systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission			-	-	-	0 %	NA	NA	NA	NA	

Responsabilité

RESPONSABILITÉ DIRECTE D'ICADE

Catégories d'émissions	Postes d'émissions	Périmètre d'activité concerné	Données rétrospectives				Jalons et années cibles			Objectif annuel de baisse en % de l'année de référence
			Année de référence 2019 (tonnes CO ₂ éq)	2023 proforma (tonnes CO ₂ éq)	2024 (tonnes CO ₂ éq)	Variation entre 2023 et 2024	2025	2030	2050	
Émissions indirectes associées à l'énergie (scope 2)	Market-based	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	2 881	230	73	(68) %	NA	NA	NA	NA
		Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	313	1 894	2 008	6 %	NA	NA	NA	NA
	Total scope 2 - market-based		3 194	2 124	2 081	(2) %	NA	NA	NA	NA
	Location-based	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	4 718	1 653	1 708	3 %	NA	NA	NA	NA
		Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	313	1 894	2 008	6 %	NA	NA	NA	NA
	Total scope 2 - location-based		5 031	3 547	3 716	5 %	NA	NA	NA	NA
Total scope 1 et scope 2 - market-based (hors bâtiments en exploitation de la Foncière consolidés en intégration globale dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété)		7 605	2 129	2 083	(2) %	NA	3 422	NA	5 %	

Périmètre d'engagement SBTi

Responsabilité	Catégories d'émissions	Postes d'émissions	Périmètre d'activité concerné	Données rétrospectives				Jalons et années cibles			Objectif annuel de baisse en % de l'année de référence	
				Année de référence 2019 (tonnes CO ₂ éq)	2023 proforma (tonnes CO ₂ éq)	2024 (tonnes CO ₂ éq)	Variation entre 2023 et 2024	2025	2030	2050		
Émissions induites (scope 3)	Amont	Catégorie 1	Achats de produits et de services	Promotion et Foncière : émissions liées aux matériaux utilisés pour la construction de bâtiments	254 629	216 553	177 948	(18) %	NA	NA	NA	NA
		Catégorie 2	Biens immobilisés	Non significatif								
		Catégorie 3	Activités associées à l'énergie et aux combustibles	Foncière et Corporate : émissions liées à l'amont et aux pertes en ligne de l'énergie des parties communes des bureaux multilocataires dont l'acadie contrôle l'exploitation et des bâtiments occupés par les salariés d'acadie	3 288	1 342	1 184	(12) %	NA	NA	NA	NA
		Catégorie 4	Transport et distribution amont	Promotion et Foncière : émissions liées au transport des matériaux de construction sur chantier	4 870	3 945	3 108	(21) %	NA	NA	NA	NA
		Catégorie 5	Déchets générés	Non significatif								
		Catégorie 6	Déplacements professionnels	Corporate : émissions liées aux déplacements professionnels des salariés	1 398	1 586	1 117	(30) %	NA	NA	NA	NA
		Catégorie 7	Déplacements domicile travail	Corporate : émissions liées aux déplacements domicile-travail des salariés	1 137	986	913	(7) %	NA	NA	NA	NA
		Catégorie 8	Actifs en leasing amont	Non significatif								
	Autres émissions indirectes amont (optionnelles)		Foncière : émissions liées à l'amont et aux pertes en ligne de l'énergie des parties privatives des bureaux multilocataires et des bureaux monolocataires dont l'acadie ne contrôle pas l'exploitation	7 444	4 266	4 418	4 %	NA	NA	NA	NA	
	Aval	Catégorie 9	Transport de marchandise aval et distribution	Non significatif								
		Catégorie 10	Transformation des produits vendus	Non significatif								
Catégorie 11		Utilisation des produits vendus	Promotion : émissions liées à la consommation d'énergie sur 50 ans des bâtiments construits pour compte de tiers	143 289	96 042	58 074	(40) %	NA	NA	NA	NA	

Responsabilité	Catégories d'émissions	Postes d'émissions	Périmètre d'activité concerné	Données rétrospectives				Jalons et années cibles					
				Année de référence 2019 (tonnes CO ₂ éq)	2023 proforma (tonnes CO ₂ éq)	2024 (tonnes CO ₂ éq)	Variation entre 2023 et 2024	2025	2030	2050	Objectif annuel de baisse en % de l'année de référence		
Émissions induites (scope 3)	Aval	Catégorie 12	Fin de vie des produits vendus	Promotion : émissions liées à l'élimination et au traitement des déchets des bâtiments construits pour compte de tiers en fin de vie	17 046	12 455	10 430	(16) %	NA	NA	NA	NA	
		Catégorie 13	Leasing aval	Foncière : émissions liées à la consommation d'énergie des parties privatives des bureaux multilocataires et à la consommation d'énergie totale des bureaux monolocataires dont Icade ne contrôle pas l'exploitation	10 581	10 578	9 020	(15) %	NA	NA	NA	NA	
		Catégorie 14	Franchises	Non significatif									
		Catégorie 15	Investissements	Præmia Healthcare et IHE : émissions liées à la consommation d'énergie des établissements de santé détenus	12 592	27 385	28 427	4 %	NA	NA	NA	NA	
		Autres émissions indirectes aval (optionnelles)	Promotion : émissions liées au renouvellement des matériaux durant les 50 ans d'exploitation des bâtiments construits pour compte de tiers	67 185	51 486	56 628	10 %	NA	NA	NA	NA		
	Total scope 3				523 459	426 624	351 267	(18) %	NA	NA	NA	NA	
	Périmètre d'engagement SBTi Total scope 3^(a)				508 511	406 625	287 784	(29) %	NA	368 670	NA	3 %	
	Total scope 1, scope 2 (location-based) et scope 3				532 901	430 176	354 985	(17) %	NA	NA	NA	NA	
	Total scope 1, scope 2 (market-based) et scope 3				531 064	428 753	353 350	(18) %	NA	NA	NA	NA	
	Périmètre d'engagement SBTi – Total scope 1, scope 2 (market-based) et scope 3				516 116	408 754	289 867	(29) %	NA	372 092	51 612	3 %	
Total des revenus du Groupe (note 8.1.1. des états financiers consolidés) – (en millions d'euros)				ND	1 527,7	1 451,5	(5) %	NA	NA	NA	NA		
Intensité carbone monétaire (location-based) – tCO₂éq/millions d'euros				ND	282	245	(13) %	NA	NA	NA	NA		
Intensité carbone monétaire (market-based) – tCO₂éq/millions d'euros				ND	281	243	(13) %	NA	NA	NA	NA		

ND : non disponible ; NA : non applicable

- (a) Dans le cadre du calcul de la trajectoire carbone d'Icade validée par la SBTi, les émissions liées à la flotte de véhicules de l'entreprise sont comptabilisées en scope 3 – catégories 6 et 7 car le bilan des émissions de gaz à effet de serre était calculé selon la règle du contrôle financier.
- (b) Les données collectées en 2024 sur les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes sont partielles et sont relatives uniquement aux équipements des parties communes d'une partie des bureaux multilocataires dont Icade contrôle l'exploitation et des bâtiments occupés par les collaborateurs d'Icade. Les émissions collectées s'élevaient à 436 tCO₂ en 2024.
- (c) Hors sociétés de projets de la Promotion acquises depuis 2019 et bâtiments en exploitation de la Foncière consolidés en intégration globale dont Icade n'a pas la gestion locative ou pour lesquels l'actif est en copropriété.

7.1.3.2. REPORTING EPRA – ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE LA FONCIÈRE – PÉRIMÈTRE TOTAL (CONTRÔLE OPÉRATIONNEL)

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PATRIMOINE À PÉRIMÈTRE COURANT EN 2023 ET 2024 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle opérationnel)							
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés			
			Données maîtrisées (scope 1 et 2)		Données maîtrisées amont et pertes en ligne (scope 3)		Données non maîtrisées (scope 3)		Scope 3	
			2024	2023 proforma	2024	2023 proforma	2024	2023 proforma	2024	2023 proforma
Émissions directes de gaz à effet de serre - <i>location-based</i>	GHG-Dir-Abs	tonnes CO ₂ éq	418	815	0	0	0	0	0	0
Émissions indirectes de gaz à effet de serre - <i>location-based</i>	GHG-Indir-Abs	tonnes CO ₂ éq	3 636	3 478	1 071	1 220	8 115	6 174	10 898	10 775
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - LOCATION-BASED		TONNES CO₂ÉQ	4 054	4 293	1 071	1 220	8 115	6 174	10 898	10 775
Intensité carbone des actifs - <i>location-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/m ²	11	10	11	10	11	10	15	13
Intensité carbone des actifs - <i>location-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/pers.	172	156	172	156	172	156	225	202
Émissions directes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Dir-Abs	tonnes CO ₂ éq	2	5	0	0	0	0	0	0
Émissions indirectes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Indir-Abs	tonnes CO ₂ éq	2 061	2 102	1 147	1 313	5 161	5 117	8 277	9 727
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - MARKET-BASED		TONNES CO₂ÉQ	2 063	2 107	1 147	1 313	5 161	5 117	8 277	9 727
Intensité carbone des actifs - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/m ²	7	8	7	8	7	8	11	12
Intensité carbone des actifs - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/pers.	109	114	109	114	109	114	171	182

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PATRIMOINE À PÉRIMÈTRE COURANT ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle opérationnel)			
			Courant		Constant	
			2024	2023 proforma	2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %	98 %	98 %
Taux d'estimation des émissions totales de gaz à effet de serre		%	67 %	66 %	67 %	68 %
Émissions directes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	2	5	2	3
Émissions indirectes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	16 646	18 259	16 337	17 569
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - MARKET-BASED		TONNES CO₂ÉQ	16 648	18 264	16 339	17 572
Intensité carbone des actifs - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/m ²	8,9	9,5	8,9	9,6
Intensité carbone des actifs - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/pers.	133	149	134	144

7.1.3.3. CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES OPÉRATIONS EN PROPRE – PÉRIMÈTRE TOTAL (CONTRÔLE EXCLUSIF) ET INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE MONÉTAIRE

Le tableau ci-dessous présente les consommations d'énergie des opérations en propre d'Icade, c'est-à-dire les consommations d'énergie des bâtiments occupés par les salariés d'Icade et des surfaces maîtrisées des actifs de la Foncière dont elle contrôle l'exploitation.

La consommation totale d'énergie produite à partir de sources fossiles liée aux activités en propre d'Icade se compose uniquement de gaz. Elle ne comprend pas d'énergie produite à partir de la consommation de charbon ou de produits à base de charbon, de pétrole brut ou de produits pétroliers, ni d'autres sources fossiles.

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Opérations en propre : Corporate et parties communes des actifs contrôlés	
			Périmètre courant	
			2024	2023 proforma
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	59 %	58 %
Consommation d'énergie renouvelable électrique achetée auprès des fournisseurs d'énergie (garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	41 859	44 421
Consommation d'énergie renouvelable électrique produite sur site (photovoltaïque)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	629	742
Consommation d'énergie électrique achetée sur le réseau (hors garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	1 675	4 659
Dont électricité renouvelable		MWh _{ef}	75	280
Dont électricité nucléaire		MWh _{ef}	1 432	3 401
Dont électricité produite à partir d'énergies fossiles		MWh _{ef}	168	978
Consommation totale d'énergie électrique	Élec-Abs/LfL	MWh_{ef}	44 163	49 822
Dont électricité renouvelable	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	42 563	45 443
Consommation d'énergie renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	9 255	7 391
Consommation d'énergie non renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	11 165	14 329
Consommation totale d'énergie des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh_{ef}	20 420	21 720
Consommation de biogaz	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ef}	2 307	4 501
Consommation de gaz naturel	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ef}	0	0
Consommation totale de gaz	Fuels-Abs/LfL	MWh_{ef}	2 307	4 501
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE FINALE		MWh_{EF}	66 890	76 043
Dont énergie produite à partir de sources fossiles		MWh _{ef}	11 333	15 307
Dont énergie produite à partir de sources nucléaires		MWh _{ef}	1 432	3 401
Dont énergie renouvelable :		MWh _{ef}	54 125	57 335
- produite sur site		MWh _{ef}	629	742
- achetée à partir de sources renouvelables		MWh _{ef}	51 189	52 092
- issue de combustibles renouvelables (biogaz)		MWh _{ef}	2 307	4 501
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	57	66
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE PRIMAIRE		MWh_{EP}	123 483	139 848
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	105	122
Total des revenus du Groupe (note 8.1.1. des états financiers consolidés)		M€	1 451	1 528
Chiffre d'affaires issu d'activités réalisées dans des secteurs n'ayant pas un fort impact climatique (CA non éligible à la taxonomie européenne)		M€	21	205
Chiffre d'affaires issu d'activités réalisées dans des secteurs ayant un fort impact climatique (CA éligible à la taxonomie européenne)		M€	1 430	1 452
Intensité énergétique monétaire		MWh_{ef}/M€	47	52

7.1.3.4. REPORTING EPRA – CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DU PATRIMOINE – PÉRIMÈTRE TOTAL
(CONTRÔLE EXCLUSIF)

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DU PATRIMOINE À PÉRIMÈTRE COURANT EN 2023 ET 2024 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)					
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés	
			Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)			
			2024	2023 proforma	2024	2023 proforma	2024	2023 proforma
Consommation totale d'énergie électrique	Élec-Abs	MWh _{ef}	41 962	47 619	87 919	75 656	110 185	122 902
Consommation totale d'énergie des réseaux urbains	DH&C-Abs	MWh _{ef}	20 298	21 614	7 431	6 330	5 954	5 840
Consommation totale de gaz	Fuels-Abs	MWh _{ef}	2 307	4 501	11 480	7 976	11 930	11 213
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE FINALE		MWh_{EF}	64 567	73 734	106 830	89 962	128 069	139 955
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	149	145	149	145	204	200
Intensité énergétique par personne – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /pers.	2 231	2 179	2 231	2 179	3 058	2 994
Intensité énergétique par surface – énergie finale – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	149	146	149	146	204	200
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE PRIMAIRE		MWh_{EP}	118 299	134 674	221 124	188 314	271 310	299 727
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	295	287	295	287	432	428

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DU PATRIMOINE À PÉRIMÈTRE COURANT ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024




Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)			
			Courant		Constant	
			2024	2023 proforma	2024	2023
			2024	2023 proforma	2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %	98 %	98 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	59 %	58 %	59 %	58 %
Consommation d'énergie renouvelable électrique achetée auprès des fournisseurs d'énergie (garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	115 155	105 137	113 221	111 907
Consommation d'énergie renouvelable électrique produite sur site (photovoltaïque)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	629	742	629	742
Consommation d'énergie électrique achetée sur le réseau (hors garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	124 281	140 298	122 444	124 802
<i>Dont électricité renouvelable</i>		MWh _{ef}	5 779	8 418	5 694	7 488
<i>Dont électricité nucléaire</i>		MWh _{ef}	106 074	102 418	104 506	91 105
<i>Dont électricité produite à partir d'énergies fossiles</i>		MWh _{ef}	12 428	29 463	12 244	26 208
Consommation totale d'énergie électrique	Élec-Abs/LfL	MWh_{ef}	240 065	246 177	236 294	237 451
<i>Dont électricité renouvelable</i>	<i>Élec-Abs/LfL</i>	<i>MWh_{ef}</i>	<i>121 563</i>	<i>114 297</i>	<i>119 544</i>	<i>120 137</i>
Consommation d'énergie renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	18 524	14 487	18 524	17 224
Consommation d'énergie non renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	15 159	19 296	15 159	17 068
Consommation totale d'énergie des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh_{ef}	33 683	33 783	33 683	34 292
Consommation de biogaz	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ef}	14 894	14 869	14 894	14 904
Consommation de gaz naturel	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ef}	10 823	8 821	10 033	10 159
Consommation totale de gaz	Fuels-Abs/LfL	MWh_{ef}	25 717	23 690	24 927	25 063
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE FINALE		MWh_{EF}	299 465	303 650	294 904	296 806
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	168	166	170	171
Intensité énergétique par personne – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /pers.	2 523	2 491	2 523	2 565
Intensité énergétique par surface – énergie finale – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	168	167	170	171
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE PRIMAIRE		MWh_{EP}	610 732	622 715	601 269	604 526
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	343	341	346	348

7.1.4. Adapter la ville au changement climatique

En 2024, la hausse des températures était pour la première fois de plus de 1,5 °C en moyenne dans le monde depuis l'ère préindustrielle. En l'état actuel des engagements annoncés par les pays signataires de l'accord de Paris de 2015, cette hausse devrait se poursuivre et atteindre + 3,2 °C en 2100, soit au minimum + 4 °C en France. Ce phénomène se concrétise d'ores et déjà par une augmentation de la fréquence et de l'ampleur de certaines catastrophes naturelles (vagues de chaleur, feux de forêt, inondations), la perturbation des

équilibres naturels et une mutation rapide des écosystèmes (fonte des glaces, élévation du niveau de la mer, recul du trait de côté, etc.) et des impacts sociaux économiques importants (baisse des rendements agricoles, déplacements massifs de population, etc.). Icade contribue à son échelle à l'adaptation de la ville aux conséquences du changement climatique en adaptant son patrimoine et en construisant des actifs résilients.

7.1.4.1. OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS À L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Objectifs	Avancement	Commentaires
 <p>Mesurer annuellement la sensibilité du patrimoine au changement climatique ^(a).</p>		<i>L'analyse de sensibilité aux risques climatiques a été mise à jour pour l'ensemble du patrimoine.</i>
<p>Pôle foncière</p> <p>Adapter 100 % des actifs les plus exposés aux risques climatiques d'ici à 2030 ^(a).</p>		<i>Au 31 décembre 2024, 34 % du patrimoine (en valeur) est considéré à fort risque d'adaptation. Un plan de travaux est prévu pour une partie du patrimoine à risque et sera complété suite aux analyses complémentaires qui seront réalisées en 2025.</i>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) Sur le périmètre total (contrôle exclusif).

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

7.1.4.2. POLITIQUES ET PLANS D'ACTION LIÉS À L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour accompagner les deux pôles métiers d'Icade, la direction RSE met en œuvre un plan d'action qui consiste notamment à former les collaborateurs et leur proposer des outils opérationnels, tels que des outils d'analyses, un catalogue de solutions techniques qui favorise les solutions fondées sur la nature et un annuaire d'experts internes et externes. En 2024, les équipes opérationnelles de la Foncière ont suivi une formation dédiée aux enjeux de l'adaptation au changement climatique pour Icade, aux outils à leur disposition et leur utilisation pour l'établissement des budgets de travaux d'adaptation des actifs. Pour le pôle Promotion, des supports de communication ont été créés afin de faciliter les échanges avec les élus locaux et les clients.

L'outil d'analyse utilisé par Icade est Bat-ADAPT, développé par l'Observatoire de l'immobilier durable (OID). Ce module permet d'évaluer le niveau d'exposition aux risques climatiques de projets et d'actifs immobiliers et, en fonction de leurs caractéristiques techniques, leur niveau de vulnérabilité. Il répond notamment aux

attendus de la taxonomie européenne. Icade utilise le scénario le plus pessimiste du GIEC (RCP 8.5) à horizon 2050 dans le cadre de ses analyses et de son reporting de durabilité. L'amélioration des connaissances scientifiques liées aux risques climatiques (données, modèles, calculs, etc.) implique des mises à jour régulières de cet outil. En 2024, l'aléa feu de forêt a ainsi été ajouté à la plateforme et intégré dans les analyses menées par Icade.

Le principal effet financier attendu lié aux risques physiques induits par le changement climatique porte sur la valeur du patrimoine immobilier détenu par Icade. Icade mesure ce risque grâce à l'outil Bat-ADAPT. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-après dans la partie relative au pôle Foncière.

Pôle Promotion

Le pôle Promotion n'a pas défini de politique d'adaptation au changement climatique mais met en place des actions dédiées. Pour construire des logements résilients, les équipes s'appuient principalement sur les réglementations applicables qui imposent la prise en compte des aléas climatiques. Par exemple, la RE2020 intègre l'hypothèse de la survenance d'une canicule telle que celle ayant eu lieu en 2003 en France dans le calcul du confort d'été. Elles s'appuient également sur les contraintes normatives liées aux procédés de construction applicables à ces projets, par exemple : la construction d'immeubles de plusieurs étages impose la mise en œuvre de fondations profondes les préservant du risque de retrait et gonflement des argiles lié aux sécheresses. De plus, le système de management responsable d'Icade Promotion prévoit la prise en compte de ses aléas climatiques futurs dans la conception des logements certifiés NF Habitat ou HQE environnement (soit 79 % des projets de logement lancés en 2024 en surface sur le périmètre de contrôle exclusif).

Enfin, pour les besoins de son reporting taxonomie, Icade réalise annuellement une analyse de la vulnérabilité des projets de construction grâce à Bat-ADAPT. En l'absence d'objectif lié à l'adaptation climatique pour le pôle Promotion, cette mesure permet à la direction RSE Groupe d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre. Les ressources financières dédiées à l'adaptation au changement climatique ne font pas l'objet d'un suivi dans les outils comptables permettant de les isoler et de les publier de manière consolidée.

Pôle Foncière

Le pôle Foncière a défini une politique d'adaptation de son patrimoine portée par le membre du comité exécutif en charge du pôle et dont la mise en œuvre est pilotée par l'équipe RSE en lien avec les équipes d'*asset management*, d'exploitation et de maîtrise d'ouvrage. L'objectif de cette politique est de parvenir à l'adaptation de l'ensemble du patrimoine de la Foncière d'ici à 2030. Pour cela, la Foncière réalise une mesure annuelle du niveau de risque climatique auquel sont soumis ses actifs, identifie le cas échéant des solutions d'adaptation et les déploie après discussion avec les clients.

En fonction du bâti et des activités des occupants, les solutions mises en œuvre peuvent être techniques ou organisationnelles. La mise en œuvre des solutions organisationnelles passe par la formalisation de nouveaux modes d'organisation et de procédures

adéquates avec les clients et les gestionnaires des immeubles. L'implémentation des solutions techniques est prise en compte lors de la définition annuelle des budgets d'investissement après réalisation d'études approfondies. L'efficacité de ces mesures est évaluée au regard de la part du patrimoine à risque (cf. ci-après). Les ressources financières dédiées à l'adaptation du patrimoine ne font pas l'objet d'un suivi dans les outils comptables permettant de les isoler et de les publier de manière consolidée.

7.1.4.3. EFFETS FINANCIERS LIÉS AUX RISQUES PHYSIQUES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les effets financiers significatifs liés aux risques physiques correspondent aux travaux d'adaptation mis en place. Pour 2024, ils ne représentent pas des montants significatifs. Le principal effet financier attendu lié aux risques physiques induits par le changement climatique porte sur la valeur du patrimoine immobilier détenu par Icade. Icade mesure ce risque grâce à l'outil Bat-ADAPT selon la méthodologie décrite ci-dessus.

Au 31 décembre 2024, 66 % du patrimoine (en valeur) n'est pas considéré comme étant à risque d'adaptation très élevé ⁽¹⁾. Sur les 34 % du patrimoine considéré à risque très élevé (en majorité : vagues de chaleur), 9 % sont couverts par un plan de travaux d'adaptation ou une étude de résilience et 25 % seront couverts des travaux d'adaptation d'ici à 2030.

PART DU PATRIMOINE EXPOSÉ À UN RISQUE PHYSIQUE

États financiers	31/12/2024	
	(en M€)	(en %)
VALEUR D'EXPERTISE DU PATRIMOINE IMMOBILIER	6 398	
NOTE 5 § 5.1.1		
Actifs non exposés à un risque physique très élevé à 2050	4 202	66 %
Actifs exposés à un risque physique très élevé à 2050, pour lesquels un plan de travaux ou une étude de résilience sont prévus	584	9 %
Actifs exposés à un risque physique très élevé à 2050, pour lesquels des travaux d'adaptation sont à prévoir (<i>To be repositioned, pipeline</i> de développement...)	1 612	25 %

7.1.5. Financements durables et reporting taxonomie européenne

7.1.5.1. FINANCEMENTS DURABLES

Afin de financer son plan d'action et ses investissements environnementaux, Icade utilise des outils de financements durables et innovants (*Green Bonds*, financements bancaires, RCF ⁽²⁾ Green et Solidaire), présentés dans le paragraphe 4.2 du chapitre 2 du document d'enregistrement universel.

Au 31 décembre 2024, 70 % des financements du Groupe sont durables (verts ou adossés à des objectifs en matière d'intensité carbone et de préservation de la biodiversité), vs 65 % au 31 décembre 2023. Icade s'est fixé un objectif de 75 % de financements durables à fin 2026.

7.1.5.2. REPORTING TAXONOMIE EUROPÉENNE : SYNTHÈSE

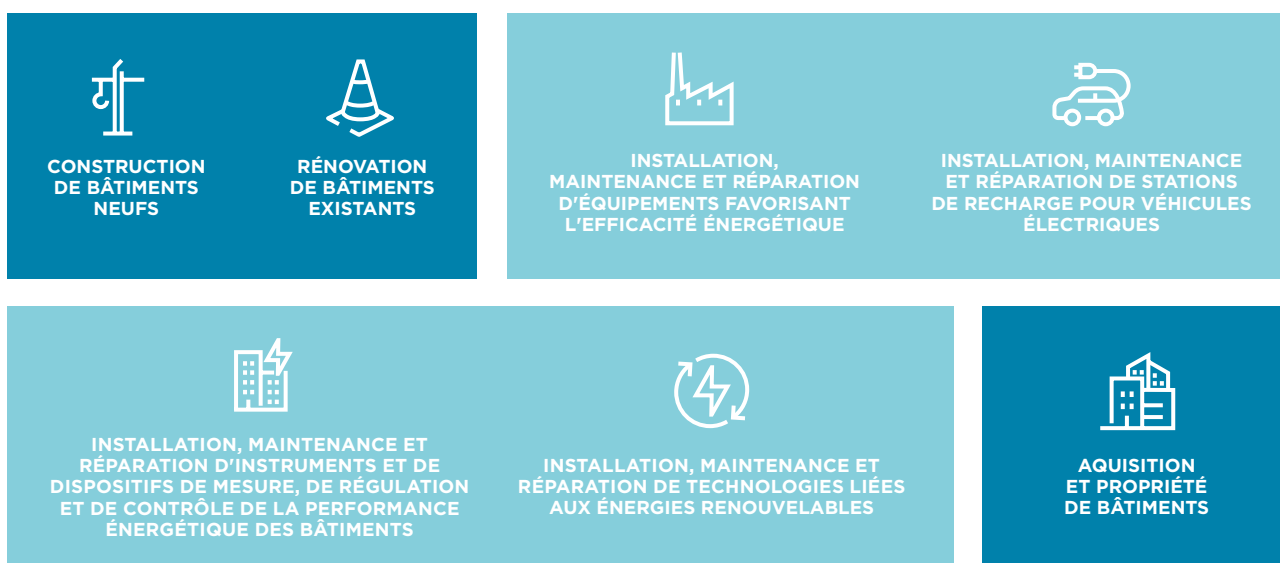
Issu du plan d'action pour la finance durable lancé en 2018 par la Commission européenne, le Règlement européen 2020/852 de juin 2020 appelé « taxonomie verte européenne » vise à promouvoir l'investissement durable en définissant des critères homogènes par secteur pour le suivi de la réalisation de six objectifs environnementaux de l'UE.

Une activité est qualifiée d'éligible à la taxonomie si elle fait partie de la liste d'une centaine d'activités réparties en treize secteurs. Acteur du secteur de l'immobilier en France, le groupe Icade est concerné par sept activités ⁽³⁾ définies par la taxonomie, dont principalement trois (voir ci-dessous) :

(1) Icade considère un actif comme étant exposé à un risque d'adaptation s'il obtient un score de risque très élevé sur au moins un aléa climatique dans l'analyse réalisée via Bat-ADAPT selon un scénario RCP8.5 à 2050.

(2) RCF : revolving credit facility.

(3) À ce jour, les activités de *property management*, d'*asset management*, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'ouvrage déléguée ne sont pas visées par la taxonomie.



Une activité est qualifiée d'alignée sur la taxonomie si elle respecte :

- les critères de contribution substantielle sur l'un des piliers couverts par les textes publiés. Pour Icade, il s'agit de l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique et l'économie circulaire ;
- les critères visant à assurer l'absence de préjudice important ;
- les garanties minimales.

Les résultats du reporting du groupe Icade concernant l'alignement sur la taxonomie européenne sont présentés de façon synthétique ci-après.

Flux éligibles		Total IFRS	Activités éligibles	Activités alignées	Total IFRS	Activités éligibles	Activités alignées
		(en milliards d'euros) au 31/12/2024	(en %) au 31/12/2024	(en %) au 31/12/2024	(en milliards d'euros) au 31/12/2023	(en %) au 31/12/2023	(en %) au 31/12/2023
Chiffre d'affaires ^(a)	Revenus locatifs des immeubles de placement et chiffre d'affaires à l'avancement des opérations réalisées en VEFA ou en CPI	1,5	99 %	9 %	1,5	95 %	7 % ^(c)
Dépenses d'investissement ^(b)	Coût d'acquisition des immeubles de placement et des travaux immobilisés sur la période	0,2	91 %	52 %	0,3	91 %	51 %
Dépenses d'exploitation ^(c)	Achats consommés et services extérieurs	Montant d'Opex éligibles non matériel					

(a) Inclut les activités CMM7.1 & CE3.1, CMM7.2 & CE3.2 et CMM7.7.

(b) Inclut les activités CMM7.3, CMM7.4, CMM7.5, CMM7.6, CMM7.7 et CCA7.7.

(c) Proforma.

La part de chiffre d'affaires éligible augmente en raison d'une baisse des prestations de services. La part de chiffre d'affaires alignée est en légère hausse en 2024 vs 2023 (en proforma) en raison de la réalisation d'études menées sur la résilience des actifs qui ont permis de constater un niveau d'exposition au risque climatique plus bas que celui mesuré en 2023 et ainsi d'augmenter la part d'actifs alignés au titre du critère visant à assurer l'absence de préjudice important sur l'adaptation au changement climatique.

Elle est en revanche en baisse par rapport à la part du chiffre d'affaires aligné publié en 2023 (36 %) en raison de l'évolution de l'interprétation du critère d'absence de préjudice important sur la

pollution, détaillée en partie 1.4 du présent chapitre. Le strict respect de cette analyse amène donc à un alignement nul du chiffre d'affaires de l'activité de construction de bâtiments neufs soit un chiffre d'affaires aligné à 9 % pour le Groupe. Si l'analyse prévalant précédemment était maintenue, l'alignement du chiffre d'affaires serait de 45 % en 2024, soit une hausse de 9 points.

Entre 2023 et 2024, la part de Capex éligible reste stable à 91 % et la part de Capex alignée est en légère hausse à 52 %. La baisse du volume total des Capex s'explique principalement par l'absence d'acquisition d'actifs immobiliers en 2024.

7.1.5.3. REPORTING TAXONOMIE EUROPÉENNE : TABLEAUX DÉTAILLÉS

Les indicateurs financiers du reporting taxonomie européenne ont été établis sur la base des comptes consolidés du groupe Icade au 31 décembre 2024. Les indicateurs 2023 sont publiés en proforma comme expliqué dans le paragraphe précédent.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Activités économiques	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1 proforma	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				
		Millions d'euros	%	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	%	H	T	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A. 1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Construction de bâtiments neufs	CCM7.1/CE3.1	0	0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	NON	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0 %		
Rénovation de bâtiments existants	CCM7.2/CE3.2	0	0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	NON	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0 %	T	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM7.7	135	9,3 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		OUI					OUI	7,1 %		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A. 1)		135	9,3 %	9,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	7,1 %		
Dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0 %	H	
Dont transitoires		0	0 %	0 %						OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0 %	T	
A. 2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Construction de bâtiments neufs	CCM7.1/CE3.1	1 014	69,8 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								66 %		
Rénovation de bâtiments existants	CCM7.2/CE3.2	58	4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								4,5 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM7.7	223	15,4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								17,5 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		1 295	89,2 %	89,2 %	0 %	0 %	0 %	73,8 %	0 %								88 %		
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A. 1 + A. 2) (A)		1 430	98,5 %	98,5 %	0 %	0 %	0 %	73,8 %	0 %								95,1 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		21	1,5 %																
TOTAL (A + B)		1 451	100 %																

Le total (A + B) présenté ci-dessus correspond au total des revenus du Groupe comme présenté dans la note 8.1.1 des états financiers consolidés.

	Part de chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CMM	9,3 %	98,5 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	73,8 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

Concernant le pilier « économie circulaire », l'analyse des données disponibles ne permet pas d'identifier d'actifs ou de projets alignés sur l'ensemble des critères de contribution substantielle et aux critères d'absences de préjudice important associés pour le calcul de l'alignement sur la taxonomie européenne pour l'exercice clos au 31 décembre 2024. De ce fait, le Groupe publie une part de 0 % de son chiffre d'affaires aligné sur ce pilier au titre de l'exercice 2024.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Activités économiques	Code(s)	Capex absolues Euro	Part des Capex %	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales OUI/ NON	Part des Capex alignés sur la taxonomie, année N-1 publié %	Catégorie (activité habilitante) H	Catégorie (activité transitoire) T
				Atténuation du changement climatique OUI; NON; N/EL	Adaptation au changement climatique OUI; NON; N/EL	Eau OUI; NON; N/EL	Pollution OUI; NON; N/EL	Économie circulaire OUI; NON; N/EL	Biodiversité OUI; NON; N/EL	Atténuation du changement climatique OUI/ NON	Adaptation au changement climatique OUI/ NON	Eau OUI/ NON	Pollution OUI/ NON	Économie circulaire OUI/ NON	Biodiversité OUI/ NON				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A. 1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM7.3	6	2,7 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL			OUI		OUI		OUI	1,7 %	H	
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM7.4	4,5	2,1 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL			OUI			OUI	0,7 %	H		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM7.5	5	2,5 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL			OUI			OUI	1 %	H		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM7.6	0,5	0,2 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL			OUI			OUI	0,3 %	H		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM7.7/ CCA7.7	94	44,4 %	OUI	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI				OUI	47,7 %			
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A. 1)		110	51,9 %	46,3 %	5,6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	51,4 %		
Dont habilitantes		16	7,6 %	7,6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3,7 %	H	
Dont transitoires		-	0 %	0 %						OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0 %	T	
A. 2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM7.3	0	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM7.4	0	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM7.5	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM7.6	0,0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM7.7/ CCA7.7	83	39,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								39,1 %		
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		83	39,1 %	39,1 %	39,1 %	0 %	0 %	0 %	0 %								39,1 %		
CAPEX TOTAL DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A. 1 + A. 2) (A)		193	91,0 %	91,0 %	83,5 %	0 %	0 %	0 %	0 %								90,5 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Capex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		19,0	9,0 %																
TOTAL (A + B)		212	100 %																

Le Total (A + B) des dépenses d'investissement correspond à la somme des montants de travaux comptabilisés dans les immobilisations incorporelles (note 9.1.1 des états financiers), dans les immobilisations corporelles (note 9.1.2 des états financiers), et dans les dépenses d'investissement présentées dans la note 5.1.1 des états financiers.

	Part de Capex – total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CMM	46,3 %	91,0 %
CCA	44,4 %	83,5 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Activités économiques	Code(s)	Opex absolues	Part des Opex	Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part des Opex alignée sur la taxonomie, année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				
		Monnaie	%	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	%	H	T	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A. 1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A. 1)																			
Dont habilitantes																			
Dont transitoires																			
A. 2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
OPEX TOTAL DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A. 1 + A. 2) (A)																			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)																			
TOTAL (A + B)																			
		1152	100 %																

Part des Opex – total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CMM		
CCA		
WTR		
CE		
PPC		
BIO		

En l'absence de définition de la notion d'Opex dans le référentiel des normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2024, le total des Opex consolidé communiqué à titre indicatif correspond aux achats consommés et aux services extérieurs des états financiers consolidés au 31 décembre 2024.

ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET AU GAZ FOSSILE

Activités liées à l'énergie nucléaire

1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté	Non

Activités liées au gaz fossile

4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	Non
5	L'entreprise exerce, finance, ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	Non
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux	Non



7.1.6. Informations diverses concernant les politiques et plans d'action d'Icade liés au changement climatique

INTÉGRATION DES PERFORMANCES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DANS LES MÉCANISMES D'INCITATION

La prise en compte des enjeux de durabilité liés au climat dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance est présentée dans la partie 2 du présent chapitre (cf. ESRs 2 GOV-3).

OBJECTIF D'ALIGNEMENT À LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

Icade ne s'est pas fixé d'objectif concernant la part de ses Capex ou de son chiffre d'affaires alignés aux critères de la taxonomie européenne (Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission européenne).

ÉMISSIONS VERROUILLÉES

Les émissions de gaz à effet de serre verrouillées identifiées par Icade correspondent aux émissions liées aux chaudières à gaz ou à fioul utilisées dans certains des immeubles qu'elle détient (18 % des émissions de GES de la Foncière au 31 décembre 2024 sont issues des chaudières gaz ou à fioul présentes au sein du patrimoine) et aux systèmes de climatisation fonctionnant avec des fluides frigorigènes très émissifs. Le décommissionnement de ces équipements est intégré dans les plans d'investissement d'Icade. Certaines chaudières pourront être conservées comme appareils de secours.

INCLUSION DANS LES INDICES DE RÉFÉRENCE « ACCORD DE PARIS »

Selon l'article 12, paragraphe 1, points d) à g), et l'article 12, paragraphe 2, du Règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission européenne, Icade n'est pas exclue des indices de référence « Accord de Paris ».

7.2. Biodiversité et protection des sols (ESRS – E4)

Actrice du (re)développement urbain, Icade place la préservation de la biodiversité et la protection des sols parmi ses enjeux RSE prioritaires. Les ambitions d'Icade en matière de biodiversité pour la période 2023-2030 ⁽¹⁾ ont été approuvées à plus de 98 % par l'assemblée générale d'avril 2023 dans le cadre de son « *Say on Climate and Biodiversity* ». Membre du programme « Entreprises engagées pour la nature – Act4Nature France » et du Forum TNFD ⁽²⁾, Icade a bâti sa politique et son plan d'action autour de quatre axes : mesurer les impacts, les éviter et les réduire, renaturer ⁽³⁾ la ville et contribuer à la restauration des écosystèmes les plus fragiles sur le territoire.

La politique biodiversité d'Icade et le plan d'action associé répondent aux principales attentes de la TNFD : Icade s'appuie notamment sur la méthode LEAP pour ses opérations en propre et, dans une démarche d'amélioration continue, travaille à l'intégration de l'ensemble de sa chaîne de valeur dans sa démarche. La présente partie du rapport de durabilité d'Icade est, dans son ensemble, conforme aux recommandations de la TNFD en termes de transparence. Icade poursuivra sa démarche dans les années à venir pour approfondir l'analyse de la résilience de son modèle d'affaires et préciser les liens entre sa planification financière et les risques et opportunités identifiés.

(1) <https://www.icable.fr/content/download/4955/file/rapport-biodiversit%C3%A9-mars-2023.pdf>

(2) TNFD : Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (groupe de travail sur les publications financières liées à la nature).

(3) Les objectifs et indicateurs de renaturation sont décrits en parties 7.2.2 et 7.2.5 du présent chapitre.

7.2.1. Impacts, risques, opportunités matériels et dépendances liés à la biodiversité et à la protection des sols

En 2020, Icade a effectué une première analyse de ses dépendances aux services écosystémiques, ainsi que des impacts, risques et opportunités réels et potentiels associés. Cette analyse couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et des activités d'Icade : matériaux (extraction, transport, transformation), construction et exploitation de bâtiments. Elle inclut l'évaluation des risques physiques, de transition et systémiques liés à la biodiversité et aux écosystèmes. L'évaluation a été réalisée sur la base de données issues d'études sectorielles ou propres à Icade, ainsi que d'entretiens avec les experts internes d'Icade.

Cette analyse a été réévaluée au début de l'année 2023 pour intégrer les résultats de la plateforme ENCORE ⁽¹⁾, qui a confirmé ses conclusions. Une nouvelle étude, visant à compléter et préciser cette analyse, a été réalisée en 2024 avec le calcul du *Global Biodiversity Score* ⁽²⁾ d'Icade. Le GBS permet de quantifier les pressions exercées par Icade sur la biodiversité, notamment au sein de sa chaîne de valeur. Celui-ci a été réalisé en utilisant les données produites dans le cadre du reporting de durabilité pour les actifs en exploitation de la Foncière et un échantillon représentatif de projets d'Icade Promotion dont la performance a été extrapolée au portefeuille des projets lancés en 2023.

DÉPENDANCES AUX SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES

Les principaux services écosystémiques dont dépend l'activité d'Icade sont la régulation du climat (apport de fraîcheur, infiltration des eaux), des risques naturels (stabilisation des sols), de la qualité de l'air extérieur et de l'eau, l'approvisionnement en ressources naturelles (matériaux et eau douce), et les services culturels qui ont un impact sur le bien-être des occupants (loisir, détente, réduction du stress) et donc sur la valeur d'usage des actifs.

IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS

Les impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité et à la protection des sols matériels pour Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités

Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
CHANGEMENT CLIMATIQUE			
Les impacts d'Icade et des acteurs de sa chaîne de valeur sur la biodiversité, présentés ci-dessous, renforcent les impacts d'Icade sur le changement climatique et affectent sa capacité et celle des acteurs de sa chaîne de valeur à s'adapter au changement climatique. Réciproquement, les impacts d'Icade sur le changement climatique renforcent les impacts d'Icade et des acteurs de sa chaîne de valeur sur la biodiversité.			
CHANGEMENT D'AFFECTATION DES TERRES ET IMPERMÉABILISATION DES SOLS			
Impacts positifs	Renaturation d'espaces urbanisés (désimperméabilisation et végétalisation) Protection de zones fragiles	Foncière Opération en propre Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme Les activités de construction et d'exploitation de bâtiments et de quartiers de ville peuvent contribuer à la désimperméabilisation des sols et à la défragmentation des espaces naturels grâce au respect des continuums écologiques et à la création d'espaces verts notamment dans les zones fortement urbanisées et dans le cas de projets de rénovation ou de réhabilitation intégrant une forte réduction des surfaces imperméabilisées (voiries, parkings, etc.). Icade peut aussi contribuer de façon additionnelle et volontaire à des projets de restauration et d'entretien d'espaces naturels à forte valeur écologique.
Impacts négatifs	Imperméabilisation des sols Fragmentation des espaces	Foncière Opération en propre Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme L'exploitation de bâtiments peut impliquer le maintien de surfaces artificialisées, ce qui contribue à la fragmentation des espaces naturels. La construction de nouveaux actifs immobiliers peut mener à l'artificialisation des sols et la fragmentation d'espaces et des habitats naturels. De plus, la production des matériaux de construction (exploitation minière, sylviculture, etc.) occupe et transforme les terres.
Risques	Raréfaction des fonciers constructibles entraînant : - une dérive des coûts de production impactant la rentabilité des opérations - des difficultés à obtenir des permis de construire Risque d'image	Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme La mise en œuvre de la réglementation française portant sur le zéro artificialisation nette (ZAN) devrait faire diminuer les surfaces constructibles et donc augmenter le coût des fonciers. L'évolution des documents d'urbanisme pour intégrer les différentes exigences légales fait porter à Icade un risque lié à l'obtention des permis de construire. Par ailleurs, en se fixant des objectifs ambitieux en termes de protection de la biodiversité, Icade s'expose à un risque d'atteinte à l'image si elle ne parvenait pas à les atteindre ou construisait des projets non conformes à ces objectifs.
Opportunité	Développement de nouvelles activités	Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme La complexité et les contraintes liées à la mise en œuvre de l'objectif de zéro artificialisation nette représentent pour Icade une opportunité de se différencier en se positionnant comme un expert et partenaire des collectivités locales. De plus, Icade est propriétaire de réserves foncières artificialisées et est ainsi bien positionnée pour développer une offre commerciale autour de la rénovation et de la reconstruction de la ville sur la ville.

 Réglementaire  Réputationnel  Opérationnel  Financier  Physique

(1) L'outil ENCORE contient deux approches, l'une axée sur les dépendances et l'autre sur les impacts, qui sont interconnectées par le biais des composantes de l'écosystème. Cela permet aux utilisateurs d'explorer la manière dont leurs impacts peuvent affecter leurs dépendances et vice versa. <https://www.encorenature.org/en>

(2) <https://www.cdc-biodiversite.fr/le-global-biodiversity-score/>

Il est à noter que l'analyse réalisée en 2020 a également mis en évidence :

- des impacts secondaires sur la biodiversité relatifs à la pollution (de l'eau, des sols, lumineuse ou sonore) ;
- des impacts limités sur la propagation d'espèces invasives.

Ces impacts n'ont pas été identifiés comme matériels au regard de l'analyse de double matérialité d'Icade.






IMPACTS SUR LES ZONES SENSIBLES À LA BIODIVERSITÉ

Pour ses projets de construction et de rénovation, Icade met en place des Chartes chantier responsable qui prévoient la mise en place d'un dialogue avec les communautés affectées (riverains) et notamment la mise en place de numéro vert. Icade participe

également à des instances de concertation locales, impliquant élus, collectivités territoriales et riverains sur les territoires où elle a une présence foncière importante, notamment ses parcs d'affaires et La Défense.

Icade a réalisé une analyse de la localisation de ses sites sur ou à proximité de zones sensibles pour la biodiversité et les espèces menacées avec l'outil *Biodiversity Risk Filter* du *World Wide Fund for Nature* (WWF). Icade a retenu le niveau de risque 4/5 pour caractériser la proximité car c'est à partir de ce seuil que le risque peut être considéré comme élevé dans la méthodologie communiquée par le WWF. Aucun actif du patrimoine de la Foncière, aucun bâtiment occupé par les collaborateurs d'Icade et aucun bâtiment construit par la Promotion en 2024 n'est situé sur ou à proximité de zones sensibles pour la biodiversité et pour les espèces menacées selon cet outil.

7.2.2. Objectifs et indicateurs liés à la biodiversité et aux écosystèmes

Objectifs	Avancement	Commentaires
 <p>Pôle Foncière</p> <p>Renaturer 100 % des parcs d'affaires d'ici à 2026, avec un niveau d'ambition renforcé en 2030 ^(a).</p>		<p><i>Cet objectif couvre les parcs d'affaires des Portes de Paris et d'Orly Rungis.</i></p> <p><i>En 2024, les indicateurs se sont un peu dégradés sur le parc d'Orly Rungis tandis qu'ils se sont améliorés sur le parc des Portes de Paris.</i></p>
<p>Intégrer des solutions de soutien à la nature ^(b) sur 90 % des bâtiments contrôlés localisés hors des parcs d'affaires ^(c) d'ici à 2026.</p>		<p><i>55 % des bâtiments contrôlés localisés hors des parcs d'affaires ont mis en place au moins une solution de soutien à la nature.</i></p>
 <p>Pôle Promotion</p> <p>Renaturer 75 % des nouvelles constructions d'ici à 2026 et 100 % d'ici à 2030 ^(d).</p>		<p><i>En 2024, 43 % des nouvelles constructions ont amélioré leur impact sur la nature entre l'avant et l'après-projet, soit 22 projets.</i></p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) Le périmètre de cet objectif porte sur les parcs d'affaires d'Icade (soit 41 % du périmètre total – contrôle exclusif).

(b) Solutions permettant de soutenir le développement de la biodiversité en ville telles que la végétalisation des espaces ou du bâti, la diversification des végétaux, l'aménagement d'habitats ou encore la gestion des éclairages pour la faune nocturne. Le type de solution retenue dépend notamment des possibilités techniques, de l'espace extérieur disponible et des enjeux de biodiversité locaux. La qualité des espaces verts est évaluée au regard de leur intérêt écosystémique (taux de végétalisation en pleine terre, nombre et type d'espèces végétales, nombre de strates végétales, nombre et types d'habitats naturels).

(c) Le périmètre de cet objectif porte sur les bâtiments contrôlés par Icade localisés en dehors des parcs d'affaires (soit 36 % des surfaces du périmètre total – contrôle exclusif).

(d) Sur 100 % du périmètre total (contrôle exclusif).

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

Les objectifs d'Icade liés à la biodiversité et à la protection des sols couvrent l'ensemble de ses activités sur toutes les zones géographiques où elle intervient et ont été établis en cohérence

avec les impacts, les risques et les opportunités identifiés par Icade. Ces objectifs contribuent à l'atteinte des ambitions nationales, européennes et mondiales, tels que le cadre mondial de Kunming-Montréal, la stratégie de l'Union européenne en faveur de la biodiversité à horizon 2030, ainsi que la Stratégie nationale pour la biodiversité 2030. Ils ne s'appuient pas sur des seuils écologiques. Ils ont été fixés en impliquant les parties prenantes tel que décrit dans la partie 7.2.4. ci-après. Ils couvrent les niveaux suivants de la hiérarchie des mesures d'atténuation : la prévention, la réduction à un minimum, la restauration et la réhabilitation. Les mesures de compensation ne sont utilisées ni pour fixer ces objectifs ni pour mesurer leur atteinte.

7.2.3. Prise en compte de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires

Icade a entrepris les premières étapes de l'évaluation de la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires vis-à-vis de la perte de la biodiversité en identifiant ses dépendances, ses impacts ainsi que ses risques physiques, de transition et systémiques, comme indiqué ci-avant. En 2024, Icade a complété cette première analyse par le calcul de son *Global Biodiversity Score* (GBS), un outil

destiné à mesurer son empreinte sur la biodiversité. Les conclusions de ces études ne suffisent pas à statuer sur le niveau de résilience du modèle d'affaires d'Icade. Cependant, les résultats obtenus et les recommandations émises pour atténuer l'impact des activités d'Icade sur la biodiversité enrichissent la réflexion sur l'évolution de sa stratégie et de son plan d'action.

7.2.4. Politique liée à la biodiversité et aux écosystèmes

La politique d'Icade concernant la biodiversité et la protection des sols se décline en un plan d'action à horizon 2030. Elle intègre des engagements de renaturation avec des objectifs spécifiques à ses deux activités et s'étend à toutes les zones géographiques où le Groupe opère. La politique d'Icade vient directement répondre aux dépendances, impacts, risques et opportunités présentés ci-avant.

Pour définir une politique et des objectifs réalistes et ambitieux, Icade a mobilisé diverses parties prenantes internes et externes. Parmi les principaux acteurs figurent des bureaux d'études qui ont participé à l'identification des enjeux prioritaires, des experts externes spécialistes de la biodiversité, la direction RSE pour retranscrire les objectifs internationaux et nationaux à l'échelle de l'entreprise et les responsables RSE métiers pour intégrer les enjeux opérationnels et les attentes des clients.

Les résultats en matière de préservation de la biodiversité de 2023 ont été approuvés à plus de 98 % par l'assemblée générale d'avril 2024 dans le cadre de sa résolution *Say on Biodiversity*, une première en Europe. Celle-ci fait suite aux résolutions communes *Say on Climate and Biodiversity*, approuvées chaque fois à plus de 98 %, lors des assemblées générales de 2022 et 2023.

Le déploiement opérationnel de la politique est réalisé sous la supervision des membres du comité exécutif en charge des pôles Promotion et Foncière.

Icade s'implique dans diverses initiatives nationales et internationales sur les enjeux de la biodiversité dans un objectif de veille et d'amélioration continue de sa politique et de ses plans d'action. Parmi ces initiatives figurent « Entreprises engagées pour la nature », le Club B4B+, et le GT7 Biodiversité du Cadre de Référence CAP 2030 et la création de l'Institut de la transition foncière.

7.2.5. Plans d'action et indicateurs d'impact liés à la biodiversité et aux écosystèmes

Icade a fondé une démarche en quatre temps pour définir sa trajectoire de renaturation à 2030 couvrant l'ensemble de ses activités :

- **mesurer** : évaluer les impacts positifs ou négatifs des activités sur le sol et les écosystèmes ;
- **éviter et réduire** : favoriser la construction sur des sites déjà artificialisés et préserver la biodiversité dans les opérations ;
- **renaturer** : désimpermeabiliser et enrichir le sol, recréer des habitats, replanter des arbres et connecter les sites aux trames écologiques, etc. ;
- **restaurer (hors site)** : contribuer, de manière volontaire, à des programmes de restauration ou de conservation des écosystèmes.

CONSIDÉRATION DES CONSÉQUENCES SOCIALES

Icade se préoccupe du bien-être et de la santé des occupants de ses immeubles en intégrant la renaturation au cœur de sa politique. Les actions de renaturation comme l'aménagement d'espaces verts en ville améliorent la qualité de l'air, apportent de la fraîcheur et favorisent le bien-être.

Icade encourage la préservation de la biodiversité en impliquant activement les occupants de ses immeubles. Cela se traduit par la création de jardins partagés et l'organisation d'ateliers de sciences participatives, permettant aux occupants de contribuer à la recherche et de s'informer sur les enjeux de la biodiversité.

PRÉCISIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA POLITIQUE BIODIVERSITÉ

La politique biodiversité d'Icade couvre notamment les thématiques suivantes : la protection de la biodiversité et des écosystèmes pour ses sites à proximité de zones sensibles le cas échéant et la mise en place de pratiques foncières responsables. A contrario, elle ne couvre pas les sujets liés à la déforestation, l'agriculture durable et les océans. Pour autant, des pratiques responsables sont mises en œuvre. Par exemple, Icade Promotion s'approvisionne en bois certifié FSC® ou PEFC. Urbain des Bois a signé un partenariat avec l'association « Bois de France » et s'engage à réaliser 100 % de ses projets avec au moins 50 % de bois issu de forêts françaises et transformé en France. Le calcul du GBS réalisé en 2024 constitue une première étape pour mieux comprendre les impacts de sa chaîne de valeur et élaborer des stratégies si nécessaire.

MESURER, ÉVITER, RÉDUIRE ET RENATURER

Pôle Promotion

L'impact principal de la promotion immobilière provient de l'artificialisation des sols, cause première de la dégradation de la biodiversité. Le plan d'action du pôle Promotion est donc fortement lié à la protection des sols. Icade Promotion s'est fixé pour objectif de renaturer 75 % de ses nouvelles opérations d'ici à 2026 et 100 % d'ici à 2030, afin de contribuer à l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) de la France à 2050. Une opération est renaturée si son indicateur de renaturation, le CBSH ⁽¹⁾, s'est amélioré entre l'avant et l'après-projet.

(1) Le CBS « harmonisé » (CBSH), établi par le GT Biodiversité (GT7) piloté par le CSTB, s'insère dans un contexte de réflexions plus globales soutenues par l'État français pour faire émerger un cadre commun de référence, dont l'expérimentation permettra de tracer la voie vers les bâtiments de demain. Le CBSH est un indicateur unique qui rend compte du potentiel de biodiversité et des services écosystémiques des milieux. Il est plus précis que le CBS, notamment par l'ajout de nouveaux milieux naturels (ex. : prairies) et de masses d'eau, il prend en compte les types de strate (c'est-à-dire le niveau de plantation : herbe, arbuste, arbre), ainsi que la qualité de végétalisation en toiture. Son calcul est explicité dans le « Tableau 1 : Nomenclature CBSH pour la catégorie des typologies d'occupation des sols relatives aux bâtiments » en page 16 du guide suivant : cap2030_gt7-biodiversite_phase_1_vdiffusion.pdf

Sur l'ensemble de ses projets, le pôle Promotion réalise dès l'identification des terrains à construire des diagnostics de biodiversité pour identifier les espèces locales protégées présentes sur site et prévoir le cas échéant des actions de remédiation. En phase de conception, Icade Promotion a systématiquement recours à des paysagistes pour mesurer l'impact du projet de construction sur la nature au travers du calcul et de l'évolution du coefficient de biotope surfacique harmonisé (CBSH) entre la phase d'avant et d'après-projet et d'identifier les actions à mettre en œuvre. En 2024, 43 % des nouvelles constructions sont renaturées.

Pour atteindre ses objectifs, le pôle Promotion s'appuie sur des offres spécifiques et des solutions innovantes de recyclage urbain :

- l'offre Ville en Vue dédiée à la transformation des entrées de ville, qui sont des zones minérales et monofonctionnelles, conçues pour la voiture. La proposition d'Icade est d'en faire des quartiers renaturés, construits avec de fortes ambitions bas carbone, valorisant les dessertes existantes et incitant à la mobilité douce ;
- l'offre AfterWork dédiée à la restructuration et à la transformation des bureaux permet de contribuer à une densification douce des villes et de limiter l'artificialisation de nouvelles surfaces foncières ;
- les solutions développées par les start-up d'Urban Odyssey permettent également de protéger ou de restaurer les sols. Icade accompagne par exemple la société Terre Utile qui propose de revaloriser les terres de chantier excavées peu polluées en terres végétales, sur site ou à proximité. Cette solution en circuit court est une alternative au décapage des terres agricoles.

Des outils ont été mis en place pour accompagner les équipes, tels qu'un cahier des charges destiné aux paysagistes et un catalogue de solutions. Des modules de sensibilisation sur la biodiversité et la protection des sols et des formations sur les outils et les actions à mettre en œuvre ont été organisés à destination des collaborateurs dans le cadre de l'Icade Climate School, suivis par 79 % d'entre eux en 2023. Des formations internes spécifiques à certains métiers (développeur, technique, programme) sont prévues en 2025.

Pôle Foncière

Le pôle Foncière s'est fixé pour objectif de renaturer 100 % de ses parcs d'affaires ⁽¹⁾ d'ici à 2026, avec un niveau d'ambition renforcé en 2030. Pour évaluer la renaturation de ses parcs d'affaires, Icade a signé avec CDC Biodiversité dès 2014 un Contrat de performance biodiversité (CPB), mis à jour en 2023 pour mieux prendre en compte les services écosystémiques des actions de renaturation. Il intègre ainsi désormais les enjeux de qualité des sols, de gestion des eaux pluviales et de connexion aux trames écologiques. L'ensemble des indicateurs fait l'objet d'un suivi annuel et de cibles à 2026 et 2030, présentés en détail dans la partie en 7.2.6 du présent chapitre.

Les principales actions mises en œuvre dans le cadre du CPB sur la période 2019-2024 ont été :

- l'évolution des modes de gestion des espaces verts : zéro utilisation d'intrants chimiques, paillage des sols, suppression des haies monospécifiques, plantation d'espèces indigènes, fauchage tardif et limite des tontes mécaniques ;
- l'installation d'habitats : plantation d'une forêt urbaine de 1,5 hectare sur le parc des Portes de Paris, augmentation de la surface des espaces verts et installation de nouveaux habitats favorables à la faune locale ;
- la mise en place d'une démarche de sciences participatives : depuis 2022, Icade propose des « Pauses Nature » aux usagers de ses parcs d'affaires en collaboration avec l'initiative Mosaic créée par le Muséum national d'histoire naturelle et Sorbonne

Université. En réalisant des relevés de faune et de flore à proximité de leur bureau, ils contribuent à la recherche scientifique en faveur de la biodiversité, enrichissent les indicateurs collectés dans le cadre du CPB et profitent de l'observation de la nature qui les entoure.

Les indicateurs se sont un peu dégradés en moyenne entre 2023 et 2024 sur le parc d'Orly Rungis tandis qu'ils se sont améliorés sur le parc des Portes de Paris. Les conditions météorologiques défavorables en 2024 ont affecté le nombre d'espèces de pollinisateurs recensés et le nombre d'actions de sciences participatives organisées sur les deux parcs. Sur le parc des Portes de Paris, la tendance est plus favorable grâce à l'extension de la forêt urbaine, à l'évolution positive de la part d'espèces végétales indigènes herbacées et la réduction de la part d'espèces invasives.

Les pistes d'actions identifiées pour la période 2025-2026 intègrent par exemple : la plantation d'arbres, arbustes et herbacées indigènes, l'installation de nouveaux habitats (gabions, gîtes à chiroptères, etc.) ou de zones humides, la création de zones sanctuarisées, le renforcement des haies mixtes et la végétalisation des actifs.

Le pôle Foncière dispose d'outils tels qu'un cahier des charges pour la gestion de ses espaces verts afin de prendre en compte, préserver et contribuer à la biodiversité des sites. Sur les parcs d'affaires, ce cahier des charges intègre notamment les objectifs du CPB.

En plus des bâtiments situés sur ses parcs d'affaires, Icade met en œuvre des solutions de soutien à la nature sur les bâtiments hors parcs qu'elle contrôle. En 2024, au moins une solution de soutien à la nature est mise en œuvre sur 55 % des bâtiments contrôlés localisés en dehors des parcs d'affaires (soit 36 % des surfaces du périmètre total - contrôle exclusif) pour un objectif de 90 % en 2026. Ces solutions incluent par exemple des espaces, des toitures et des façades végétalisées, des habitats pour la faune, des mesures anticollision sur les surfaces vitrées ou encore la réduction de la pollution lumineuse.

RESTAURER (HORS SITE)

Icade contribue de manière volontaire au financement de la restauration, de la conservation ou de l'entretien d'espaces naturels ayant une forte valeur écologique. Dès 2016, elle a mis en place un partenariat avec Nature 2050 qui lui permet de financer, pour chaque mètre carré de foncier aménagé par les constructions du pôle Foncière, la restauration, jusqu'en 2050, d'un mètre carré d'espace naturel en France. Les projets financés portent sur la protection des écosystèmes marins et côtiers, des zones humides, la transition agricole et forestière, la mise en place de continuités écologiques et la promotion de la biodiversité en ville. Depuis 2016, 236 000 m² d'écosystèmes ont ainsi été restaurés grâce à la contribution d'Icade, dont 6 500 m² en 2024 pour un montant total dépensé depuis 2016 de 1,2 million d'euros.

RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES AU PLAN D'ACTION BIODIVERSITÉ

Les dépenses liées au plan d'action biodiversité correspondent principalement à des prestations de services, à des travaux et à la rémunération des membres du personnel en charge de ce sujet. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

(1) Le périmètre de cet objectif porte sur les parcs d'affaires d'Icade (soit 41 % du périmètre total - contrôle exclusif).

7.2.6. Tableaux des indicateurs de renaturation des parcs d'affaires du pôle Foncière

Le pôle Foncière mesure depuis 2014 des indicateurs de suivi de la biodiversité sur ses parcs d'affaires au travers du contrat de performance biodiversité (CPB) mis en place avec CDC Biodiversité. Il permet, grâce à une série d'indicateurs de moyens et de résultats, de mesurer annuellement l'impact des actions en faveur de la biodiversité mises en place par Icade et l'atteinte des engagements pris.

Les objectifs biodiversité à échéance 2022 du précédent plan ayant été atteints, Icade a fait faire un état des lieux des indicateurs biodiversité et écosystèmes parmi les référentiels spécialisés reconnus, afin de confronter et réévaluer les indicateurs existants du CPB. Cette étude a servi de base à Icade, CDC Biodiversité et leurs écologues pour améliorer les indicateurs de suivi et fixer des engagements de renaturation plus ambitieux pour la période 2023-2030.

La révision des indicateurs de renaturation suivis dans le cadre du CPB a eu pour objectifs de :

- **affiner les indicateurs existants** : faire évoluer **les indicateurs pertinents pour les rendre plus précis, supprimer les indicateurs obsolètes** (ex. : le zéro amendement chimique et phytosanitaire est désormais une obligation réglementaire) ;
- **intégrer de nouveaux enjeux** : prendre en compte les fonctionnalités du sol et la gestion des eaux pluviales, essentielles à l'évaluation de la bonne qualité de la santé des écosystèmes, ainsi que la connectivité avec les trames écologiques du territoire ;
- **revoir les niveaux d'ambition à la hausse : un niveau optimal à atteindre en 2026 et 2030 est défini pour chaque indicateur par les écologues**, tenant compte des limites écologiques liées au contexte urbain ;
- **mieux rendre compte des fonctions écosystémiques** rendues par les actions de renaturation, tels que le stockage carbone, la filtration des eaux, l'apport de fraîcheur, etc ;
- **innover** : soutenir les expérimentations en faveur de la biodiversité et renforcer les indicateurs existants sur la faune à l'aide des données issues des sciences participatives.

La nouvelle grille d'indicateurs ainsi retenue comprend 19 indicateurs, dont un indicateur préalable, sept indicateurs de résultats, neuf indicateurs de moyens, et deux indicateurs expérimentaux.

La méthodologie de calcul pour déterminer l'atteinte de l'engagement de renaturation des parcs à 2026 et 2030 a évolué comme suit :

- 1) **atteinte de la cible visée pour l'indicateur préalable (CBSH)** : indicateur de la quantité et la qualité des surfaces végétalisées et en eau, le coefficient de biotope surfacique harmonisé (CBSH) – condition *sine qua non* de la renaturation ; et

- 2) **au moins 50 %** des sept indicateurs de résultats, mesurant l'état de la biodiversité et des écosystèmes, doivent atteindre leurs cibles ; et
- 3) **100 %** des neuf indicateurs de moyens, mesurant les moyens mis en œuvre pour favoriser l'atteinte des résultats, doivent atteindre leurs cibles.

Les deux indicateurs expérimentaux portent sur le sol et les trames écologiques, ils ne sont aujourd'hui pas intégrés au CPB car il n'existe pas suffisamment de données écologiques ou de retour d'expérience permettant de définir des cibles réalistes. Ils ont vocation à intégrer la grille d'indicateurs à terme si l'expérimentation les révèle pertinents.

L'intention de ce nouveau Contrat de performance biodiversité est de créer une démarche d'amélioration continue nécessaire à l'atteinte des niveaux de performance plus ambitieux. Ainsi, bien que le progrès de l'ensemble des indicateurs soit suivi annuellement, l'état de renaturation ne sera apprécié qu'en 2026 et en 2030, afin de permettre à Icade et ses prestataires de mettre en œuvre les moyens nécessaires (mesure, formations, travaux, etc.).

7.2.6.1. PARC DES PORTES DE PARIS

- 1) **CBSH** : les travaux de renaturation importants menés depuis 2010 (création d'une forêt urbaine) ont permis d'améliorer de 47 % le CBSH du parc des Portes de Paris. Ce parc partait d'une situation fortement artificialisée, avec un CBSH de 0,071 en 2010 qui s'est amélioré à 0,105 en 2024, soit un gain de 1,6 hectare végétalisé. Celui-ci est ainsi à un niveau moyen en 2024, vs faible en 2023, grâce à l'extension de la forêt urbaine réalisée en 2024. Icade vise à minima de maintenir le CBSH du parc en 2026 et 2030 par rapport au niveau de 2024.











- 2) **Indicateurs de résultats : 71 % atteints en 2024 vs au moins 50 % visés en 2026, en hausse par rapport à 2023 (50 %).**

Les résultats favorables concernent la plantation d'espèces indigènes et la suppression importante d'espèces exotiques envahissantes. La diversité d'espèces de pollinisateurs a légèrement baissé en raison notamment des mauvaises conditions météorologiques.

- 3) **Indicateurs de moyens : 56 % atteints en 2024 vs 100 % visés en 2026, stable par rapport à 2023.**

Les moyens sont en cours de déploiement : un plan d'action a été défini pour l'amélioration des micro-habitats aménagés pour la faune, et la rédaction d'un schéma directeur des eaux pluviales est prévue pour 2025. Les formations réalisées auprès des équipes d'entretien d'espaces verts ont été renforcées. Enfin, de nombreuses animations Sciences participatives ont été annulées à cause de la forte pluviométrie sur l'année.

Détail par indicateur dans le tableau ci-après :

Thèmes	Indicateurs	Unités	2023	2024	Cible 2026	Cible 2030
1 INDICATEUR PRÉALABLE						
	Coefficient biotope surfacique harmonisé (CBSH) : quantité et qualité écologique des surfaces ^(a)	Score de 0 à 1	0,096 ^(g)	0,105	≥ 0,105	≥ 0,105
	Sol	Conformité à l'évolution visée	NA	OUI		
7 INDICATEURS DE RÉSULTATS						
	Sobriété d'arrosage ^(b)	Échelle de 1 à 4	3	3	3	4
	Nombre et qualité d'habitats naturels ^(c)	Nombre pondéré par la qualité	3	3	≥ 8	≥ 12
	Part des espèces indigènes arbustives et arborées sur l'ensemble des espèces recensées ^(d)	%	50 %	50 %	≥ 45 %	≥ 45 %
	Part des espèces végétales herbacées indigènes sur l'ensemble des espèces recensées ^(d)	%	89 %	100 %	≥ 80 %	≥ 80 %
	Part de la surface couverte par des espèces végétales exotiques envahissantes sur la surface totale d'espaces verts du site	%	1,7 %	0,2 %	< 1 %	< 1 %
	Diversité d'espèces faunistiques ayant un intérêt écologique	Nombre d'espèces	ND	54	≥ 50	≥ 60
	Diversité d'espèces de pollinisateurs sauvages	Nombre d'espèces	27	26	≥ 30	≥ 35
Part des indicateurs de résultats conformes à l'évolution visée			50 %	71 %	≥ 50 %	≥ 50 %
9 INDICATEURS DE MOYENS						
	Part des recommandations du schéma directeur des eaux pluviales mises en œuvre	%	0 %	0 %	≥ 80 %	100 %
	Nombre et qualité des micro-habitats aménagés rapportés à la surface totale du site	Nombre pondéré par la qualité/hectare	0,9	1	≥ 1	≥ 2
	Part des surfaces plantées protégées par un couvre-sol naturel rapportées à la surface plantée totale	%	100 %	100 %	100 %	100 %
	Part des surfaces des espaces verts en gestion écologique ^(e)	%	90 %	89 %	≥ 90 %	≥ 90 %
	Formation des prestataires d'entretien à la gestion écologique des espaces verts	Nombre d'heures/ETP/an	12	20	≥ 14	≥ 14
	Actions de sensibilisation interne	Nombre/an	6	6	≥ 5	≥ 5
	Actions de communication externe	Nombre/an	13	12	≥ 8	≥ 8
	Animations Sciences participatives ^(f)	Nombre/an	6	3	≥ 5	≥ 5
	Expérimentations de solutions favorables à la biodiversité	Nombre/an	0	0	≥ 2	≥ 2
Part des indicateurs de moyens conforme à l'évolution visée			56 %	56 %	100 %	100 %
NIVEAU MOYEN DES 17 INDICATEURS DE RENATURATION			MOYEN	MOYEN	MOYEN	ÉLEVÉ

 Très faible
  Faible
  Moyen
  Élevé
  Très élevé

- (a) Le coefficient de biotope surfacique harmonisé (CBSH) indique, par un score pondéré entre 0 et 1, la quantité et la qualité des surfaces végétalisées et en eau. Il permet de traduire de façon simple le potentiel d'accueil de la biodiversité et de fonctionnalité écologique d'un espace. Il tient notamment compte de la perméabilité des surfaces, de la hauteur de strate végétale (herbe, arbuste, arbre), ainsi que la qualité de végétalisation en toiture.
- (b) La sobriété d'arrosage est définie selon l'échelle suivante :
 - 1 - arrosage toute l'année sans optimisation ;
 - 2 - arrosage toute l'année avec optimisation ;
 - 3 - arrosage exceptionnel en cas de canicule ;
 - 4 - pas d'arrosage.
- (c) Un habitat naturel est un milieu qui réunit les conditions physiques et biologiques nécessaires à l'existence d'une espèce (ou d'un groupe d'espèces), notamment pour se reposer, se nourrir ou se reproduire.
- (d) Une espèce indigène est une espèce présente naturellement de manière historique dans la région biogéographique en question. Ces espèces participent de manière optimale à soutenir la biodiversité régionale car elles répondent aux besoins des espèces animales pendant tout leur cycle de vie, ce qui n'est pas forcément le cas des espèces exogènes.
- (e) La gestion écologique réduit les interventions (réduction de la fréquence des tontes par exemple) et privilégie les interventions manuelles plutôt que chimiques et mécaniques. Elle favorise le développement de la biodiversité, l'enrichissement du sol et la résilience des espaces verts face aux événements climatiques extrêmes ou maladies.
- (f) Les Sciences participatives sont des programmes de recherche bénéficiant de la participation de citoyens non-scientifiques. Sur les parcs d'Icade, les occupants et visiteurs réalisent des observations faunistiques qui contribuent aux indicateurs du CPB et plus largement aux bases de données nationales. Icade a déployé Spipoll (pollinisateurs), Birdlab (oiseaux) et Mission hérisson.
- (g) Proforma.

7.2.6.2. PARC D'ORLY RUNGIS

a) **CBSH** : le CBSH du parc d'Orly-Rungis a augmenté de 9 % depuis 2010. Ce parc partait d'une situation moins artificialisée que le parc des Portes de Paris, avec un CBSH de 0,152 en 2010 qui s'est amélioré de façon plus modérée, le potentiel d'amélioration étant plus faible, à 0,166 en 2024, ce qui correspond à un gain de 1,2 hectare végétalisé. L'amélioration a été réalisée grâce aux travaux menés et se situe à un niveau moyen. Icade vise à minima de maintenir le CBSH du parc en 2026 et 2030 par rapport au niveau de 2024.










































































b) **Indicateurs de résultats : 71 % atteints en 2024 vs au moins 50 % visés en 2026, en hausse par rapport à 2023 (67 %).**






Les résultats favorables concernent la plantation d'espèces indigènes et la qualité des habitats naturels (habitats aquatiques et plantation de haies). La diversité d'espèces de pollinisateurs a légèrement baissé en raison notamment des mauvaises conditions météorologiques.

c) **Indicateurs de moyens : 67 % atteints en 2023 vs 100 % visés en 2026, en baisse par rapport à 2023 (78 %).**

Les moyens sont en cours de déploiement : les actions recommandées par le schéma directeur des eaux pluviales sont en cours de mise en œuvre (réaménagement d'un bassin, création de toitures stockantes, limiteurs de débit), et le plan d'action pour l'amélioration des micro-habitats aménagés pour la faune a été défini. Deux expérimentations se poursuivent : le Landboost (micro-habitat multifonctionnel imprimé en 3D) et « Un Toit Vert et Solaire » (association de panneaux photovoltaïques et toiture végétalisée). Enfin, de nombreuses animations Sciences participatives ont été annulées à cause de la forte pluviométrie sur l'année.

Détail par indicateur dans le tableau ci-après :

Thèmes	Indicateurs	Unités	2023	2024	Cible 2026	Cible 2030
1 INDICATEUR PRÉALABLE						
 Sol	Coefficient biotope surfacique harmonisé (CBSH) : quantité et qualité écologique des surfaces ^(a)	Score de 0 à 1	0,166 	0,166 	≥ 0,166 	≥ 0,166 
	Conformité à l'évolution visée		NA	OUI		
7 INDICATEURS DE RÉSULTATS						
 Eau	Sobriété d'arrosage ^(b)	Échelle de 1 à 4	3 	3 	3 	4 
	 Habitats	Nombre et qualité d'habitats naturels ^(c)	Nombre pondéré par la qualité	7,5 	8 	≥ 8 
 Flore		Part des espèces indigènes arbustives et arborées sur l'ensemble des espèces recensées ^(d)	%	40 % 	40 % 	≥ 40 % 
	Part des espèces végétales herbacées indigènes sur l'ensemble des espèces recensées ^(d)	%	89 % 	91 % 	≥ 80 % 	≥ 80 % 
	Part de la surface couverte par des espèces végétales exotiques envahissantes sur la surface totale d'espaces verts du site	%	< 1 % 	< 1 % 	< 1 % 	< 1 % 
 Faune	Diversité d'espèces faunistiques ayant un intérêt écologique	Nombre d'espèces	ND 	69 	≥ 70 	≥ 80 
	Diversité d'espèces de pollinisateurs sauvages	Nombre d'espèces	40 	28 	> 40 	> 40 
Part des indicateurs de résultats conformes à l'évolution visée			67 %	71 %	≥ 50 %	≥ 50 %
9 INDICATEURS DE MOYENS						
 Eau	Part des recommandations du schéma directeur des eaux pluviales mises en œuvre	%	20 % 	23 % 	100 % 	100 % 
	 Habitats	Nombre et qualité des micro-habitats aménagés rapportés à la surface totale du site	Nombre pondéré par la qualité/hectare	1,8 	1,8 	≥ 2 
 Sol		Part des surfaces plantées protégées par un couvre-sol naturel rapportées à la surface plantée totale	%	100 % 	100 % 	100 % 
		Part des surfaces des espaces verts en gestion écologique ^(e)	%	50 % 	58 % 	≥ 50 % 
 Formation & Information	Formation des prestataires d'entretien à la gestion écologique des espaces verts	Nombre d'heures/ETP/an	24 	22 	≥ 14 	≥ 14 
	Actions de sensibilisation interne	Nombre/an	5 	6 	≥ 5 	≥ 5 
	Actions de communication externe	Nombre/an	16 	11 	≥ 8 	≥ 8 
 Recherche & Innovation	Animations Sciences participatives ^(f)	Nombre/an	5 	3 	≥ 5 	≥ 5 
	Expérimentations de solutions favorables à la biodiversité	Nombre/an	2 	2 	≥ 2 	≥ 2 
Part des indicateurs de moyens conforme à l'évolution visée			78 %	67 %	100 %	100 %
NIVEAU MOYEN DES 17 INDICATEURS DE RENATURATION			MOYEN	MOYEN	MOYEN	ÉLEVÉ

-  Très faible
  Faible
  Moyen
  Élevé
  Très élevé
- (a) Le coefficient de biotope surfacique harmonisé (CBSH) indique, par un score pondéré entre 0 et 1, la quantité et la qualité des surfaces végétalisées et en eau. Il permet de traduire de façon simple le potentiel d'accueil de la biodiversité et de fonctionnalité écologique d'un espace. Il tient notamment compte de la perméabilité des surfaces, de la hauteur de strate végétale (herbe, arbuste, arbre), ainsi que la qualité de végétalisation en toiture.
 - (b) La sobriété d'arrosage est définie selon l'échelle suivante :
 - 1 - arrosage toute l'année sans optimisation ;
 - 2 - arrosage toute l'année avec optimisation ;
 - 3 - arrosage exceptionnel en cas de canicule ;
 - 4 - pas d'arrosage.
 - (c) Un habitat naturel est un milieu qui réunit les conditions physiques et biologiques nécessaires à l'existence d'une espèce (ou d'un groupe d'espèces), notamment pour se reposer, se nourrir ou se reproduire.
 - (d) Une espèce indigène est une espèce présente naturellement de manière historique dans la région biogéographique en question. Ces espèces participent de manière optimale à soutenir la biodiversité régionale car elles répondent aux besoins des espèces animales pendant tout leur cycle de vie, ce qui n'est pas forcément le cas des espèces exogènes.
 - (e) La gestion écologique réduit les interventions (réduction de la fréquence des tontes par exemple) et privilégie les interventions manuelles plutôt que chimiques et mécaniques. Elle favorise le développement de la biodiversité, l'enrichissement du sol et la résilience des espaces verts face aux événements climatiques extrêmes ou maladies.
 - (f) Les Sciences participatives sont des programmes de recherche bénéficiant de la participation de citoyens non-scientifiques. Sur les parcs d'Icade, les occupants et visiteurs réalisent des observations faunistiques qui contribuent aux indicateurs du CPB et plus largement aux bases de données nationales. Icade a déployé Spiopoll (pollinisateurs), Birdlab (oiseaux) et Mission hérisson.

7.3. Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS – E5)

En France, le secteur du bâtiment est l'un des plus importants consommateurs de matières premières et producteurs de déchets, avec environ 50 millions de tonnes de matières premières utilisées et 40 millions de tonnes de déchets produits par an, dont moins de

1 % sont réemployés. Pour préserver les ressources, Icade développe ses activités de rénovation et met en œuvre une politique de sobriété matière et de maîtrise de ses déchets.

7.3.1. Impacts, risques, opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire

L'identification des impacts, risques et opportunités d'Icade liés à l'économie circulaire et à l'utilisation des ressources a été réalisée sur toute sa chaîne de valeur, à partir d'études et de consultations des parties prenantes représentées par des experts. Les communautés affectées sont notamment représentées par les élus locaux interrogés (cf. partie 5.1 du présent chapitre). Cette analyse ne s'appuie pas sur une analyse site par site, mais par activité : pôle Promotion et pôle Foncière. Les impacts, risques et opportunités

matériels identifiés portent sur l'utilisation des ressources entrantes pour les pôles Promotion et Foncière et sur la gestion des déchets pour le pôle Promotion. Le pôle Foncière met également en œuvre des actions en faveur de la gestion des déchets liés à l'exploitation de ses actifs.

Les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'économie circulaire et aux déchets sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.





Impacts, risques et opportunités

	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
RESSOURCES ENTRANTES, Y COMPRIS L'UTILISATION DES RESSOURCES				
Impact négatif	Pression sur les ressources naturelles	Promotion Chaîne de valeur	Moyen terme	Consommant de nombreuses ressources (sable, granulats, eau, acier, briques, matériaux biosourcés, etc.) et ce en grandes quantités (environ 50 millions de tonnes par an), le secteur de la construction exerce de fortes pressions sur l'environnement et la biodiversité. Acteur majeur du secteur de la promotion en France (dans le Top 10 et représentant environ 5 % de part de marché), Icade contribue à ces impacts.
Risques	Raréfaction ou indisponibilité des ressources entraînant une hausse des coûts de construction	Promotion Opération en propre	Moyen terme	L'approvisionnement en matière première pourrait se compliquer à l'avenir du fait de la raréfaction des ressources traditionnelles disponibles (ex. : le sable pour le béton) ou de l'incapacité à produire en suffisamment grande quantité les matériaux biosourcés (bois, paille, etc.) ou géosourcés (terre crue, etc.) dont l'usage s'intensifie pour diminuer l'impact carbone des projets et respecter les attentes réglementaires. Cela entraînerait des hausses de coûts de construction.
Opportunité	Développement des opérations de rénovation et restructuration	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Moyen terme	La rénovation de bâtiments consomme moins de matériaux que la construction neuve et participe ainsi à réduire la pression sur les ressources naturelles. Elle représente une opportunité de diversification et de développement pour Icade Promotion lui permettant de réduire la dépendance de son modèle d'affaires aux ressources naturelles. L'incitation réglementaire en faveur de l'efficacité énergétique des bâtiments existants est également une opportunité pour la Foncière d'améliorer le profil environnemental et de repositionner ses actifs.
DÉCHETS				
Impact négatif	Production de déchets	Promotion Chaîne de valeur	Court terme	Les activités de construction et de rénovation sont productrices de grands volumes de déchets, principalement inertes et non dangereux. Sur les plus de 300 millions de tonnes de déchets produits en France, environ 40 sont générés par les chantiers de construction et de rénovation. Acteur majeur du secteur de la promotion en France (dans le Top 10 et représentant environ 5 % de part de marché), Icade contribue à ces impacts.
Risques	Mise en cause de la responsabilité d'Icade Risque d'image	Promotion Chaîne de valeur	Court terme	Le renforcement des réglementations environnementales et des condamnations associées, notamment concernant le tri et la valorisation des déchets, représente un risque juridique et réputationnel pour Icade.

 Réglementaire
  Réputationnel
  Opérationnel
  Financier
  Physique

7.3.2. Utilisation des ressources entrantes

7.3.2.1. OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES

Objectifs	Avancement	Commentaires
 <p>Pôle Promotion</p> <p>Réaliser 1/3 d'opérations de rénovation d'ici à 2030 ^(a).</p>		<p>La collecte des données est en cours de déploiement et fera l'objet d'une publication d'ici fin 2025.</p>
 <p>Pôle Foncière</p> <p>Intégrer une démarche de réemploi sur 100 % des chantiers supérieurs à 1 000 m² d'ici à 2026 ^(b).</p>		<p>En 2024, le pôle Foncière a mis en place des démarches de réemploi pour 88 % des chantiers de plus de 1 000 m².</p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) Cet objectif permet d'augmenter le taux d'utilisation circulaire des matières via la réutilisation de tout ou partie de la structure des bâtiments et donc de prévenir la production de déchets. Il n'est pas lié à des contraintes légales.

(b) Cet objectif permet d'augmenter le taux d'utilisation circulaire des matières via le réemploi de matériaux et d'équipements et donc de prévenir la production de déchets. Il va au-delà des obligations réglementaires.

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

7.3.2.2. POLITIQUE LIÉE À L'UTILISATION DES RESSOURCES

Le pôle Promotion centre sa politique en matière de réduction d'utilisation de ressources sur le développement de nouvelles offres liées à la rénovation. Le pôle Foncière transforme et repositionne une partie de son patrimoine afin de s'adapter aux nouveaux besoins du marché et en favorisant la rénovation et si possible le réemploi. Les membres du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Promotion et du pôle Foncière ont la responsabilité de déployer de manière opérationnelle cette politique portée directement par le Directeur général d'Icade. Cette politique ne vise pas l'abandon de l'usage des matières vierges, mais l'optimisation de l'utilisation des ressources. Elle s'articule avec les politiques bas carbone et biodiversité et ses grands axes sont : la prolongation de la durée de vie des bâtiments existants, la sobriété matière alliée à la compacité des bâtiments, la diversification des matières vierges utilisées et l'augmentation de l'usage de matériaux renouvelables (biosourcés) et de ceux issus du recyclage et du réemploi. Le caractère durable des approvisionnements d'Icade est assuré au travers de sa politique d'achats responsables (voir la partie 9.1 du présent chapitre). La politique d'Icade en termes d'utilisation des ressources couvre donc sa chaîne de valeur amont et ses opérations en propre.

7.3.2.3. PLANS D'ACTION LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES

Pour favoriser l'émergence d'une économie circulaire dans le secteur de l'immobilier, Icade a participé au déploiement de plusieurs initiatives :

- Icade a créé la société Cycle-Up en 2018 (en partenariat avec la société Egis), plateforme numérique et physique dédiée au réemploi des matériaux du bâtiment et de l'immobilier ;
- en 2023, Icade a participé à la création de « GEMME », outil d'évaluation de la performance des projets de construction en matière d'économie circulaire. L'outil est porté par l'Alliance HQE-GBC, le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), l'Agence des transitions écologiques (Ademe) et le cabinet d'études Evea.

Pôle Promotion

Afin de développer le nombre de projets de restructuration ou de rénovation, le pôle Promotion a développé deux offres immobilières dédiées, promouvant ainsi la reconstruction de la ville sur la ville dans une démarche d'économie circulaire :

- Ville en Vue : offre de reconversion des entrées de ville, permettant d'optimiser l'usage des ressources en favorisant les rénovations et le réemploi de matériaux *in situ* ;
- AfterWork : démarche de restructuration et de transformation d'actifs tertiaires, notamment en logements. Le projet « 58 Victor Hugo » à Neuilly-sur-Seine (92) permettra par exemple de transformer un hôtel de plus de 16 000 m² pour 281 chambres en un immeuble résidentiel de 166 logements, dont 50 logements sociaux.

Sur ses projets de construction neuve, le pôle Promotion s'assure d'un usage raisonné des ressources grâce au suivi et à l'optimisation d'indicateurs de compacité. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des projets en termes d'utilisation de matériaux et donc de réduire la consommation de ressources vierges, l'impact carbone des projets et les coûts de construction. Le pôle Promotion développe également le recours aux matériaux biosourcés que ce soit par l'intégration de critères environnementaux dans les consultations significatives gérées par la direction achats, la mise en place de partenariats avec des fournisseurs de matériaux ou d'équipements (voir la partie 9.1 du présent chapitre) ou par les projets développés par sa filiale Urbain des bois spécialisée dans la construction géosourcée et biosourcée.

Les flux de ressources entrantes dans les projets de construction correspondent essentiellement aux matériaux de construction et aux équipements. Les principaux matériaux utilisés sont (en masse) : le béton, des matériaux inertes (plâtre, ardoise, terre cuite, etc.), des métaux (dont notamment l'acier), du bois, des plastiques et du verre. La politique de diversification d'Icade Promotion l'amène à utiliser des matériaux géosourcés (terre crue), biosourcés (paille, chanvre, etc.), issus du réemploi (terres excavées, planchers, équipements, etc.) ou du recyclage (bétons recyclés).

Pôle Foncière

Le pôle Foncière encourage le développement du réemploi sur ses chantiers de construction, de rénovation, de démolition et lors des remises en état locatif réalisées pour ou par ses locataires. Cette démarche est pilotée par un *resource manager* qui s'appuie sur une banque de matériaux privative. Localisée sur le parc des Portes de Paris, elle permet de massifier le réemploi sur les chantiers menés par Icade et pour les travaux d'aménagement pilotés par ses locataires.

En 2024, le pôle Foncière a mis en place des démarches de réemploi pour 88 % des chantiers de plus de 1 000 m² (par

exemple : réemploi de faux planchers, de luminaires, de cloisons...) et vise 100 % à partir de 2026. Par ailleurs, le cahier des charges travaux de la Foncière intègre des objectifs de réemploi pour chaque typologie d'actif.

En dehors des projets de restructuration ou de rénovation menés sur son patrimoine, les activités du pôle Foncière sont peu consommatrices en matières premières et concernent principalement des matériaux de second œuvre et des équipements. Le volume de ces matériaux et équipements en tonnes n'est pas une information suivie par Icade.

7.3.2.4. RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES AU PLAN D'ACTION LIÉ À L'UTILISATION DES RESSOURCES

Les dépenses liées aux actions concernant les ressources entrantes correspondent à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge de ce sujet. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

7.3.3. Gestion des déchets

Pôle Promotion

7.3.3.2. POLITIQUE LIÉE À LA GESTION DES DÉCHETS

En matière de gestion des déchets, le pôle Promotion a formalisé une politique conforme aux obligations réglementaires qui s'appliquent en France en termes de collecte, préparation, tri et valorisation et en matière de traçabilité des déchets de chantier. Cette politique s'appuie sur les meilleures pratiques, dont notamment les principes européens de l'économie circulaire et la séquence : éviter, réduire, réemployer, recycler, valoriser.

Elle a été communiquée aux collaborateurs dans une note rédigée par la direction juridique. Chaque responsable de programme a la responsabilité du déploiement opérationnel de cette politique dont l'efficacité est évaluée par le contrôle interne.

7.3.3.3. PLANS D'ACTION ET INDICATEURS LIÉS À LA GESTION DES DÉCHETS

Icade Promotion encadre la gestion des déchets sur chantier au travers des clauses environnementales intégrées aux documents contractuels signés par l'ensemble des intervenants sur chantier :

- le contrat de Maîtrise d'Œuvre oblige le signataire à suivre et organiser le traitement des déchets ;
- le CCAP Travaux (cahier des clauses administratives & particulières) exige des entreprises intervenantes le tri et la traçabilité des déchets sur chantier. Il est rédigé par la Maîtrise d'Œuvre à partir de la Charte chantier responsable d'Icade Promotion, qui fait office de guide de bonnes pratiques.

Conformément à la réglementation, ces clauses reprennent les principes de hiérarchisation des modes de gestion des déchets en priorisant la prévention et la réduction des déchets puis le recyclage avant toute autre forme de valorisation.

Ces exigences sont contrôlées par des audits de certification externes réalisés par Cerqual Qualitel Certification dans le cadre du système de management responsable déployé depuis 2015 sur toutes les opérations résidentielles. Cette démarche couvre en particulier les thématiques de chantier propre et de maîtrise des risques opérationnels. Le pôle Promotion vise le niveau « Très performant » pour ses constructions certifiées HQE sur les cibles « Chantier à faible nuisance » et « Gestion des déchets d'activité ».

Depuis 2023, l'outil de dématérialisation des bordereaux de suivi des déchets de chantier « *WasteTracker* » mis en place par Icade permet de suivre précisément la quantité, le type, le mode de traitement des déchets de démolition et de chantier, et de réaliser facilement les déclarations réglementaires sur les déchets dangereux et les terres excavées. En 2024, les opérationnels y ont été formés et l'outil a été déployé sur toutes les nouvelles opérations. Dans les années à venir, cet outil permettra de suivre les données quantitatives des ressources sortantes pour l'ensemble des opérations d'Icade et de publier ces informations de manière consolidée.

Au niveau sectoriel, d'après une étude de la Fédération française du bâtiment publiée en 2022, les déchets de chantier en France sont répartis en trois grandes familles : les déchets inertes dont le béton, la plâtre, la terre cuite, l'ardoise... (76 %), les déchets non dangereux non inertes comme les métaux, les plastiques ou les matériaux biosourcés (21 %) et les déchets dangereux comme les terres polluées ou les solvants (3 %).

Le pôle Promotion ne génère pas de déchets radioactifs.

Icade Promotion n'a pas défini d'objectif quantitatif permettant de mesurer l'efficacité de son plan d'action lié à la gestion des déchets de chantiers.

7.3.3.4. RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES AUX PLANS D'ACTION LIÉS À LA GESTION DES DÉCHETS

Les dépenses liées au coût de la gestion des déchets correspondent à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge de ce sujet. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

INFORMATION VOLONTAIRE NON MATÉRIELLE ATTENDUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Pôle Foncière

Les déchets d'exploitation représentent un enjeu moins matériel que les déchets de construction pour Icade. Pour autant, le pôle Foncière met en œuvre une démarche volontariste d'accompagnement de ses locataires et s'est fixé des objectifs pilotés par son *resource manager* : valoriser 100 % des déchets de bureaux, dont 45 % de déchets recyclés en 2026 et 50 % en 2030 ⁽¹⁾. La politique du pôle Foncière en termes de gestion des déchets couvre les déchets d'exploitation des actifs et les déchets issus des chantiers de la Foncière.

Son plan d'action, piloté par le *resource manager* porte sur l'identification des sources de production de déchets et la définition des plans d'action pour réduire les volumes et améliorer la qualité du tri et de la valorisation. Ils concernent notamment la mise en place de centres de tri et de collecte au sein des immeubles de bureaux et des parcs d'affaires et l'accompagnement des locataires avec lesquels le sujet est abordé lors des comités environnementaux et dans le cadre du traitement des affaires courantes. Un reporting déchets est

effectué sur tous les immeubles dont Icade maîtrise les contrats de gestion des déchets et centralisé dans un outil de gestion de la performance environnementale des bâtiments. Dès lors qu'un actif est identifié comme moins performant que la moyenne d'Icade, des objectifs d'amélioration sont fixés avec les *Property Managers*, les mainteneurs et les locataires.

Les déchets générés par les occupants des actifs du pôle Foncière sont principalement des déchets industriels banals (déchets alimentaires, d'emballage papier ou cartons), et du mobilier en cas de déménagement. La part de déchets de bureaux valorisés est de 90 % en 2024, dont 35 % recyclés. Sur l'ensemble du patrimoine, le périmètre bureaux représente 60 % des surfaces du périmètre total (contrôle exclusif) et 23 % des tonnes de déchets produites. Les données détaillées concernant la production de déchets et les modes de traitement, à périmètre courant et à périmètre constant sont publiées dans la partie 10.2 du présent chapitre.

Le pôle Foncière ne génère pas de déchets radioactifs.

7.4. Mobilité durable

Pour répondre aux demandes croissantes de ses clients, Icade s'attache à implanter ses immeubles à proximité des réseaux de transport en commun et à leur proposer des solutions de mobilité durable innovantes.

7.4.1. Impacts, risques et opportunités matériels liés à la mobilité durable



Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la mobilité durable sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise. Ils correspondent à un enjeu de durabilité spécifique à Icade.

Impacts, risques et opportunités	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
MOBILITÉ DURABLE				
Impact positif	Baisse des émissions carbone des clients et utilisateurs	Foncière Chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	Les transports représentent un quart du bilan carbone moyen des Français, dont les deux tiers sont relatifs à la voiture. Construire et gérer des actifs immobiliers à proximité des réseaux de transport en commun et proposer des solutions de mobilité durable (locaux vélos, bornes de recharge pour véhicule électrique, etc.) permet aux usagers de réduire leur empreinte carbone.
Risques	Allongement de la durée de vacance et baisse de la valeur des biens Faiblesse du volume de commercialisation	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Court terme	La construction d'actifs éloignés des transports en commun ou ne disposant pas de solutions de mobilité durable peut entraîner une demande réduite et une baisse des ventes. De même, la détention et la gestion de tels actifs présentent un risque de vacance, de perte de revenus et de baisse de valeur lié à leur moindre attractivité.
Opportunités	Réduction de la durée de vacance et hausse de la valeur des biens Augmentation du volume de commercialisation	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Court terme	Répondre aux attentes de ses clients en matière d'accessibilité aux transports en commun et aux solutions de mobilité durable peut faciliter la commercialisation des immeubles, à la vente comme à la location.

 Réglementaire
  Réputationnel
  Opérationnel
  Financier
  Physique

(1) Cet objectif est lié à la gestion des déchets et notamment à leur recyclage et à leur valorisation. Il n'est pas lié à des contraintes légales.

7.4.2. Objectif et indicateur liés à la mobilité durable

Objectif	Avancement	Commentaires
 <p>Pôle Foncière</p> <p>Mettre en place un service de mobilité durable renforcé sur au moins 90 % des bureaux et hôtels dont Icade contrôle l'exploitation d'ici à 2026 ^(a).</p>		<p>En 2024, 71 % des actifs concernés bénéficient de l'offre ByCycle by Icade et/ou d'un nombre de places de parking équipées ou pré-équipées de bornes de recharge pour véhicule électrique supérieur au seuil réglementaire.</p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) Les bureaux et hôtels dont la Foncière contrôle l'exploitation représentent 851 996 m² soit 48 % des surfaces du périmètre total (contrôle exclusif).

L'objectif de durabilité présenté ci-dessus fait partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Il a été proposé par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui l'a approuvé sur recommandation du comité innovation et RSE. Il est

issu de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec le comité de direction de la Foncière, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

7.4.3. Politique liée à la mobilité durable

L'accès aux transports en commun et aux solutions de mobilité durable constitue un des piliers de la stratégie RSE d'Icade intégré à la politique d'investissement de ses deux activités, Foncière et Promotion.

déplacements. Cette politique couvre l'ensemble du patrimoine détenu, avec un accent particulier sur les parcs d'affaires et les actifs diffus contrôlés.

PÔLE FONCIÈRE

Le directeur des mobilités de la Foncière déploie la politique mobilité durable du pôle. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie des occupants et de réduire l'empreinte carbone de leurs

PÔLE PROMOTION

En réponse aux demandes des clients, Icade Promotion facilite l'accès à des solutions de mobilité douce en intégrant le sujet dans la conception de ses opérations. Le pôle n'a pas défini de politique générale afin d'adapter les solutions au contexte local.

7.4.4. Plans d'action et indicateurs liés à la mobilité durable

PÔLE FONCIÈRE

98 % du patrimoine est situé à moins de 400 mètres des transports en commun (cinq minutes de marche). Icade met également à disposition de ses locataires un large choix de modes de transport alternatifs à la voiture individuelle incluant des navettes électriques privatives terrestres ou fluviales, des vélos partagés, du covoiturage ou des solutions de services partagés de stationnement.

Par ailleurs, Icade a entrepris des travaux d'aménagement des pistes cyclables sur ses parcs d'affaires et s'est assurée de leur interconnexion avec celles des communes voisines. Au total, plus de 13 kilomètres de pistes ont été construits par Icade.

De plus, en réponse à la forte hausse de la demande des locataires de locaux vélos et de bornes de recharge pour véhicule électrique, la Foncière met en place des solutions de mobilité durable renforcées, qui correspondent :

- à l'équipement ou au pré-équipement, d'ici à 2026, de 20 % des places de parking avec des bornes de recharge pour véhicule électrique ou des infrastructures permettant de les accueillir, au-delà du seuil réglementaire de 5 % de places équipées en 2025. En 2024, Icade a ainsi dépassé le seuil réglementaire de 2025 sur 478 410 m² soit 56 % des bureaux et hôtels dont Icade contrôle l'exploitation. Icade offre en outre un service complet à ses locataires, en partenariat avec un gestionnaire de parc de bornes de recharge, qui assure la maintenance et la mise à disposition de services de réservation et de paiement ;
- au déploiement de l'offre « Bycycle », qui favorise le développement de l'usage du vélo pour les déplacements domicile-travail en améliorant l'accessibilité et la qualité des parkings vélos et des services associés. Elle repense les espaces vélos pour proposer une expérience sécurisée, pratique et agréable avec vestiaires, douches, équipement de réparation, équipements d'accroche ergonomique. Elle a été déployée sur 288 725 m² soit 34 % des bureaux et hôtels contrôlés en 2024.

Efficacité du plan d'action lié à la mobilité durable

L'efficacité du plan d'action de la Foncière est mesurée annuellement par le calcul estimatif des émissions de carbone liées aux déplacements des usagers qui s'élèvent pour l'année 2024 à 49 428 tCO₂eq (scope 3), en baisse par rapport à 2023.

Ressources financières allouées à la mobilité durable

Les dépenses liées au plan d'action mobilité de la Foncière correspondent principalement à des prestations de services et des investissements. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

PÔLE PROMOTION

Le pôle Promotion privilégie les implantations proches des transports en commun. En 2024, 92 % de ses opérations étaient ainsi situées à moins de cinq minutes de marche (400 mètres) des transports en commun. De plus, près de 3/4 des opérations de bureaux et logements bénéficient d'au moins une solution de mobilité durable, que ce soit au niveau des quartiers (voies douces, parkings partagés, etc.) ou des bâtiments (locaux vélos, etc.). Enfin, l'usage du vélo a été intégré au cahier des charges de l'offre immobilière résidentielle d'Icade.

Le pôle Promotion n'a pas défini d'objectif relatif à la mobilité durable, ni mis en place de mesure de l'efficacité de ces actions et de suivi des dépenses spécifiques associées.

Fin 2023, les équipes d'exploitation de la Foncière ont été formées à la mise en œuvre de ces solutions afin d'assurer leur déploiement d'ici à 2026.

8. INFORMATIONS SOCIALES

8.1. Personnel de l'entreprise (ESRS – S1)

Par leur expertise, les salariés d'Icade font du Groupe un acteur majeur de l'immobilier. Ils sont engagés dans la transition écologique, intégrée au cœur de la stratégie ReShapE. Pour répondre à ces enjeux, Icade bâtit une stratégie RH ambitieuse afin de recruter et fidéliser les meilleurs talents, basée sur le développement des compétences, avec un accent tout particulier porté sur la diversité et l'inclusion. Des parcours professionnels sont

construits afin d'adapter les compétences des salariés permanents aux évolutions des métiers. Un cadre de travail visant à favoriser la collaboration et le travail en équipe est mis en place. La direction de l'entreprise et les membres du personnel se sont engagés, au travers de la Charte éthique d'Icade, à entretenir des relations respectueuses avec toutes les parties prenantes de l'entreprise et à favoriser le bien-être de chacun.



8.1.1. Présentation du personnel de l'entreprise : caractéristiques, enjeux, politiques et processus d'interactions

8.1.1.1. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES INTÉRESSÉES

Pour appréhender la façon dont Icade s'engage, dialogue et rend compte à ses parties prenantes, veuillez consulter la partie 4.1 du présent chapitre. Concernant plus particulièrement les salariés d'Icade, ces échanges ont lieu au travers des instances représentatives présentées dans le paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts » ci-après.

8.1.1.2. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE ET LEUR INTERACTION AVEC LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE D'AFFAIRES

Les impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel d'Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités

Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL			
Impact positif	Amélioration du bien-être des salariés	Icade Opération en propre	Court terme Acteur majeur de l'immobilier tertiaire, Icade a pleinement conscience du lien étroit entre qualité de vie, conditions de travail et bien-être des salariés. Un cadre de travail sain et sécurisé et l'attribution d'une rémunération équitable améliore le bien-être et la santé des salariés.
Risques    	Manque de compétences spécifiques clés entraînant une perte de compétitivité Mise en cause de la responsabilité d'Icade	Icade Opération en propre	Court terme Les salariés d'Icade sont des travailleurs du secteur tertiaire, exposés à des risques de santé courants et ponctuels tels que les troubles musculosquelettiques et les risques psychosociaux. La survenance de ces risques pourrait faire augmenter l'absentéisme et la rotation du personnel, ce qui fait porter un risque de pertes de compétences clés voir de mise en cause de la responsabilité d'Icade.
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES			
Impact positif	Amélioration de l'employabilité des salariés	Icade Opération en propre	Moyen terme Les programmes de formation des salariés leur permettent d'adapter leurs compétences aux évolutions des métiers de l'immobilier et améliorent leur employabilité.
Risques  	Difficultés à recruter et retenir le personnel qualifié Perte de compétences clés Inadéquation des compétences	Icade Opération en propre	Moyen terme Afin de faire face à l'évolution des métiers de l'immobilier dans un marché en tension, le Groupe doit disposer des compétences indispensables à son développement. Un manque de compétences spécifiques clés ou un déficit d'attractivité d'Icade pour recruter et fidéliser les talents pourrait impacter les performances opérationnelles et obérer le développement du Groupe.
DIVERSITÉ			
Impact positif	Amélioration du bien-être des salariés	Icade Opération en propre	Court terme La lutte contre toute forme de discrimination, la promotion de la diversité et d'un environnement de travail inclusif favorisent le bien-être des salariés.

Les membres du personnel d'Icade sont composés de salariés (personnes ayant signé avec Icade un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ou déterminée (CDD), d'apprentissage ou d'alternance) et de non-salariés (intérimaires et travailleurs indépendants).

Dans la suite de ce rapport le terme « salarié permanent » sera utilisé pour parler des salariés en CDI. De par la nature de leurs activités, aucun impact, risque ou opportunité matériel n'a été identifié concernant les non-salariés. Sauf mention contraire, ils sont exclus des indicateurs, plans d'action et politiques présentés dans le rapport de durabilité d'Icade. De plus, aucune population spécifique ou particulièrement vulnérable n'a été identifiée parmi les salariés ou les non-salariés d'Icade, que ce soit du fait de leurs caractéristiques, du contexte dans lequel elles travaillent ou de la nature de leurs activités. Enfin, le risque de travail forcé ou de travail des enfants au sein du personnel d'Icade est jugé négligeable.

8.1.1.3. POLITIQUES LIÉES AU PERSONNEL D'ICADE

Le membre du comité exécutif en charge des ressources humaines est responsable du déploiement de toutes les politiques ayant trait au personnel d'Icade. Toutes les politiques mises en œuvre sont établies dans le cadre d'accords négociés et signés avec les représentants du personnel⁽¹⁾. Elles sont communiquées à l'ensemble des salariés par mail et sont disponibles sur l'intranet d'Icade.

Les politiques d'Icade couvrent tous ses salariés à l'exception de la politique de sécurité qui couvre également les non-salariés et les autres travailleurs présents dans les locaux d'Icade au travers des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) établis pour chaque site. Aucune politique ne couvre de groupes particuliers au sein de son personnel, puisqu'aucun groupe spécifique ou particulièrement vulnérable n'a été identifié.

Le système de prévention des accidents du travail est formalisé au travers des DUERP qui permettent d'identifier et d'évaluer les risques professionnels et d'assurer le suivi des actions de prévention et de remédiation identifiées (cf. 8.1.4 du présent chapitre).

Concernant les droits humains, le Code éthique d'Icade précise explicitement : « Icade veille en particulier au respect des principes définis dans le pacte mondial de l'ONU et de l'OCDE touchant aux droits de l'homme, aux normes de travail et à l'environnement. De même, Icade respecte les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur la liberté d'association, le droit à la négociation collective, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'élimination du travail des enfants. ». En matière de respect du droit du travail des membres de son personnel, Icade établit des contrats de droit français avec ses salariés. Concernant le dialogue avec son personnel, Icade maintient un dialogue social permanent présenté ci-après. Icade s'assure de la mise en œuvre de son Code éthique en l'intégrant de manière appropriée dans les procédures internes dont la mise en application est contrôlée au travers du système de contrôle interne.

Enfin, Icade vise à éliminer la discrimination⁽²⁾ et le harcèlement et promeut l'égalité des chances au sein de son personnel. L'ensemble du personnel d'Icade est tenu de respecter le Code éthique et dispose, le cas échéant d'une ligne d'alerte permettant de signaler tout comportement ou toute situation allant à l'encontre de ce Code. L'existence de ce dispositif d'alerte est rappelée chaque année par une communication interne. Différentes procédures d'enquête et disciplinaire permettent, si nécessaire, de remédier à ces situations. Icade a également défini des politiques en faveur de la diversité (voir partie 8.1.5 du présent chapitre).

(1) Au sens du droit du travail français, les représentants du personnel représentent exclusivement les salariés de l'entreprise.

(2) Le Code éthique d'Icade précise : « Nous nous opposons collectivement à toute forme de discrimination », ce qui couvre de fait les motifs suivants : l'origine raciale et ethnique, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap, l'âge, la religion, les opinions politiques, l'extraction nationale ou l'origine sociale, et les autres formes de discrimination couvertes par la réglementation de l'Union européenne et le droit national.

Les parties 8.1.2 à 8.1.5 ci-après présentent dans le détail l'ensemble des politiques liées aux impacts, risques et opportunités matériels concernant le personnel d'Icade.

8.1.1.4. PROCESSUS DE DIALOGUE AVEC LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE ET SES REPRÉSENTANTS AU SUJET DES IMPACTS

Les impacts matériels sur les salariés sont abordés avec les représentants du personnel lors des séances plénières du comité social et économique (CSE) qui se réunit au minimum une fois par mois. Les procès-verbaux des plénières sont envoyés par mail à l'ensemble des salariés et historisés sur le site internet du CSE. Ils retranscrivent tous les échanges avec la direction et les votes des élus. En parallèle, chaque accord signé, à l'exception de l'accord sur les négociations annuelles obligatoires et de l'accord d'intéressement, s'accompagne d'une commission de suivi qui s'assure de la mise en œuvre de l'accord et des progrès réalisés. Le CSE est composé de 12 membres.

Le directeur des affaires sociales et juridiques a la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que le dialogue avec les représentants du personnel ait lieu et le membre du comité exécutif en charge des ressources humaines est responsable de la prise en compte des résultats de ce dialogue par l'entreprise. En 2024, le CSE s'est réuni à 16 reprises. Les principaux sujets traités ont porté sur le bien-être et les conditions de travail des salariés au travers des consultations sur les évolutions de l'organisation au sein d'Icade Promotion et sur le déménagement du siège social intervenu fin d'année 2024. Les membres du CSE ont également été informés des travaux relatifs au rapport de durabilité d'Icade.

Icade assure à l'ensemble de ses salariés le respect des obligations du droit social français et des accords de l'Organisation internationale du travail (OIT) couvrant les domaines de la liberté d'association et du droit à la négociation collective. Les conventions collectives s'appliquent à tous les salariés, qui sont tous représentés au sein des instances représentatives du personnel. Pour la période 2023-2027, le dialogue social est encadré par trois accords collectifs, définissant l'unité économique et sociale (UES) d'Icade, les règles de gouvernance des instances représentatives au sein de l'UES, les ressources attribuées aux représentants (y compris des crédits d'heures renforcés, des budgets, des formations, la garantie de mise à disposition de locaux, le droit d'affichage, l'accès à l'intranet, des adresses de messagerie), et règle l'équilibre entre l'activité professionnelle et l'exercice d'un mandat de représentant du personnel. Ces accords ont pour objectif :

- d'accompagner l'exercice du mandat tout en maintenant l'employabilité ;
- de garantir le principe de non-discrimination en matière de rémunération et d'évolution professionnelle ;
- de valoriser le parcours des représentants du personnel, des mandats et de faire valoir les compétences acquises en cours du mandat notamment par un système de reconnaissance des compétences acquises.

Ils ont été complétés par un accord sur l'adoption du vote électronique, signé le 13 décembre 2022. Enfin, le protocole d'accord préélectoral a été signé le 4 janvier 2023 par les organisations syndicales représentatives.

Icade évalue l'efficacité de son dialogue par le nombre de négociations s'étant conclues par la signature d'un accord.

Principaux accords signés en 2024

Le dialogue social a été de nouveau très nourri durant l'année 2024, comme en témoigne la signature de nouveaux accords ou la renégociation d'accords existants :

- l'accord du 24 juin 2024 pour les exercices 2024-2025 sur les modalités d'attribution de l'intéressement ;
- cinq accords couvrant la mise en place d'un plan épargne retraite complémentaire ;
- l'avenant n° 2 du 11 juillet 2024 à l'accord collectif instituant une garantie complémentaire de remboursement de frais médicaux au sein de l'UES Icade ;
- l'avenant n° 20 du 24 juillet 2024 à l'Accord de plan d'épargne Groupe Icade ;
- l'accord de négociation annuelle obligatoire 2025 en date du 2 décembre 2024 qui intègre le versement en décembre 2024 d'une prime de partage de la valeur.

Principaux autres accords en cours :

- l'accord du 31 décembre 2008 relatif à la prévoyance de l'UES Icade ;
- l'accord du 17 décembre 2012 sur le statut collectif d'Icade ;
- l'accord du 19 décembre 2019 instituant une garantie complémentaire de remboursement de frais médicaux au sein de l'UES Icade ;
- l'accord du 21 septembre 2022 sur le télétravail au sein de l'UES Icade ;
- l'accord du 9 juin 2023 d'une durée de quatre ans, relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers ;
- l'accord du 27 septembre 2023 d'une durée de trois ans pour l'intégration professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- l'accord du 10 novembre 2023 d'une durée de trois ans, relatif à la qualité de vie et des conditions de travail ;
- l'accord du 13 décembre 2023 d'une durée de trois ans relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- l'accord du 21 décembre 2023 sur la mise en place d'un dispositif de retraite supplémentaire en complément du Plan d'épargne retraite existant au sein de l'UES Icade.

Accords non signés :

- l'accord portant sur le télétravail qui arrivait à terme le 31 décembre 2024 n'a pas été renouvelé car la direction et les organisations syndicales ne se sont pas accordées sur les modalités d'indemnisation du télétravail. Une charte a été mise en place pour encadrer la pratique à partir du 1^{er} janvier 2025 ;
- l'avenant du 28 juillet 2023 portant sur l'harmonisation du statut du personnel de l'UES Icade, au sujet des modalités spécifiques du dispositif temporaire relatif au personnel commercial d'Icade Promotion qui arrivait à terme le 31 décembre 2023 n'a pas été renouvelé.

8.1.1.5. PROCÉDURES DE RÉPARATION DES IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE DE FAIRE PART DE SES PRÉOCCUPATIONS

Icade a mis en place plusieurs canaux pour faire remonter les préoccupations de ses salariés, qui sont les points d'entrée de divers mécanismes de traitement des plaintes, dont notamment :

- les représentants du personnel qui peuvent faire remonter les préoccupations des salariés à la direction, en offrant un cadre confidentiel et en participant activement aux instances de dialogue social ;
- la ligne managériale de l'entreprise et le réseau des relais ressources humaines qui maintiennent une communication ouverte et régulière entre les employés et la direction. Les salariés peuvent notamment faire une demande expresse d'entretien auprès de la direction des ressources humaines dans le cadre du processus d'entretien annuel ;
- les enquêtes de baromètre social réalisées annuellement qui permettent de mesurer le niveau de satisfaction des salariés et de les solliciter sur des sujets d'importance ;
- des temps d'échanges qui sont régulièrement organisés entre les salariés et la direction et permettent de répondre directement à leurs questions.

Par ailleurs, Icade a mis en place plusieurs dispositifs, présentés dans la partie 8.1.4 du présent chapitre, permettant de soutenir les salariés faisant face à des difficultés, dont notamment, une ligne d'écoute psychologique, et un réseau de « bienveillants ». Ces dispositifs ont été mis en place par Icade, dans le cadre de ses accords, ou pour des besoins organisationnels.

Ces mécanismes de traitement des plaintes ou des préoccupations sont adaptés à chaque situation, qu'elle soit collective ou individuelle et permettent d'assurer si nécessaire un haut niveau de confidentialité. La surveillance et le suivi des plaintes et préoccupations sont assurés en fonction des situations par le management et/ou la direction des ressources humaines. Les processus de remédiation mis en œuvre à la suite de la remontée d'une plainte, d'une préoccupation ou de l'observation d'une situation insatisfaisante sont adaptés à chaque situation, en fonction de sa gravité et de son étendue. Il pourra s'agir de négociations individuelles ou collectives et si besoin, d'enquêtes pouvant mener à des mesures disciplinaires.

Afin de garantir la connaissance et l'accessibilité des canaux, une communication est réalisée via l'intranet ou via mail. L'utilisation effective de ces canaux traduit la confiance accordée à ceux-ci par les salariés. Le taux de réponse au baromètre social a par exemple été de 70 % en 2024.

En cas de besoin les membres du personnel non-salariés peuvent solliciter leur ligne managériale ou la direction des ressources humaines. Ils peuvent également bénéficier du soutien du réseau des « bienveillants » et ont accès à la ligne d'alerte éthique (voir la partie 9.2 du présent chapitre).

Conformément au Code éthique d'Icade, les membres du personnel, et particulièrement les représentants du personnel, qui auraient recours à ces canaux et mécanismes sont protégés contre toutes représailles.

8.1.1.6. DÉFINITION ET EFFICACITÉ DES PLANS D'ACTION CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Les plans d'action concernant le personnel de l'entreprise sont établis par la direction des ressources humaines qui s'appuie pour cela sur les expertises internes de l'entreprise et si nécessaire sur des experts externes. Ils sont ensuite discutés avec les représentants du personnel dans le cadre des négociations sur les accords sociaux qui encadrent les politiques de l'entreprise (voir le paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts » de la présente partie). Ce dialogue social riche et constant permet à Icade de s'assurer que ses politiques et plans d'action ne génèrent pas d'impact négatif sur ses salariés ou, le cas échéant, d'y remédier.

Les parties 8.1.2 à 8.1.5 ci-après décrivent les plans d'action mis en œuvre par Icade pour gérer les risques matériels identifiés concernant son personnel. Sont également décrites les initiatives d'Icade ayant un impact positif sur son personnel. L'efficacité de ces plans d'action est mesurée grâce au suivi des objectifs associés. Sauf mention contraire, le périmètre de chaque plan d'action est identique à celui de la politique qui l'encadre.

8.1.1.7. DÉFINITION DES OBJECTIFS LIÉS AUX POLITIQUES DE GESTION DU PERSONNEL

L'efficacité des politiques de gestion du personnel est mesurée grâce à la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de durabilité. Ceux-ci font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ces objectifs ont été élaborés en collaboration avec la direction des ressources humaines du Groupe en lien avec les priorités identifiées sur la base d'études, de veille et de benchmark. Le personnel d'Icade n'est pas directement concerté dans le processus de fixation de ces objectifs

INFORMATIONS SUR L'EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT VENTILÉ PAR GENRE

Effectif au 31/12/2024	Femme	Homme	Autre	Non déclaré	Total
Nombre de salariés	554	468	0	0	1 022
Nombre de salariés permanents (CDI)	523	440	0	0	963
Nombre de salariés temporaires (CDD et alternants)	31	28	0	0	59
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	0	0	0
Nombre de salariés à temps plein	504	465	0	0	969
Nombre de salariés à temps partiel	50	3	0	0	53

Pour plus de détails sur les effectifs, veuillez vous référer à la partie 8.1.6 du présent chapitre.

8.1.1.9. CARACTÉRISTIQUES DES NON-SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

Le personnel d'Icade est également composé de travailleurs non-salariés, à savoir des personnes recrutées via des sociétés d'intérim ou de conseil ou bien des travailleurs indépendants, qui interviennent principalement en renfort des équipes informatiques et comptables.

ni dans le suivi de la performance ou dans l'identification des mesures d'amélioration. Pour autant, les travaux réalisés se sont nourris des échanges qui ont lieu dans le cadre du dialogue social en place. Les hypothèses méthodologiques significatives concernant ces objectifs sont décrites en note de bas de page sous les tableaux correspondants.

8.1.1.8. CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

Au 31 décembre 2024, les effectifs d'Icade sont composés de 1 022 salariés⁽¹⁾. Ils sont composés de près de trois quarts de cadres et de plus d'un quart d'employés. Tous les salariés d'Icade se situent en France, majoritairement en Île-de-France (62 %) où se trouve son siège social. Icade est aussi présente dans les principales métropoles en régions et en outre-mer. Les effectifs sont composés à 54 % de femmes et 46 % d'hommes. L'âge moyen des salariés est de 43 ans pour une ancienneté moyenne de 10 ans.

INFORMATIONS SUR L'EFFECTIF PAR GENRE

	Effectif au 31/12/2024
Masculin	468
Féminin	554
Autre	0
Non déclaré	0
TOTAL SALARIÉS	1 022

INFORMATIONS SUR L'EFFECTIF PAR PAYS

	Effectif au 31/12/2024
FRANCE	1 022

(1) Nombre de personnes ayant un contrat de travail en cours au 31 décembre 2024 avec Icade. Le nombre de 1 006,3 salariés présenté à la note 12.4 des états financiers correspond à l'effectif moyen des salariés rémunérés en CDI, CDD ou en alternance.

8.1.2. Développement des compétences des salariés

8.1.2.1. OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

Objectifs	Avancement	Commentaires
Pouvoir 30 % de postes en interne en moyenne sur la période 2023-2026 ^(a) .		53 % des postes ont été pourvus en interne en moyenne sur la période 2023-2024, soit 89 postes par an, en moyenne.
Former 100 % des managers au socle commun de culture managériale d'ici à 2026.		30 % des managers ont suivi des formations au management en 2024, soit 81 managers.
Former au moins 90 % des salariés permanents à la RSE et au moins 90 % des salariés permanents concernés à la qualité, en moyenne sur la période 2023-2026.		76 % des salariés permanents ont suivi une formation RSE en moyenne sur la période 2023-2024, soit 739 salariés permanents par an, en moyenne. Les formations qualité démarreront en 2025.
Sur l'ensemble des salariés permanents concernés par des parcours de formation métier spécifiques, en former au moins 90 % en moyenne sur la période 2023-2026 ^(b) .		97 % des salariés permanents concernés ont été formés en moyenne sur la période 2023-2024, soit 170 salariés permanents par an, en moyenne.



Corporate

Objectif atteint Objectif partiellement atteint Objectif en cours de réalisation Objectif non atteint

(a) Une mobilité interne correspond à un changement de fonction, une mobilité géographique, un changement de business unit (BU) ou à une promotion. Une mobilité répondant à plusieurs de ces critères n'est comptabilisée qu'une seule fois.

(b) Les parcours de formation spécifiques concernent les commerciaux, les responsables relation client, les asset managers et les développeurs (soit 166 salariés permanents au 31/12/2024).

8.1.2.2. POLITIQUE ET PLANS D'ACTION LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

Le développement des compétences des salariés est l'un des cinq enjeux prioritaires de la stratégie RSE d'Icade. En 2023, Icade, représentée par son Directeur général, a signé avec les organisations syndicales un nouvel accord d'une durée de quatre ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers (accord GEPPMM). Cet accord, disponible sur l'intranet, est le socle de la politique de développement des compétences des salariés d'Icade et comprend trois piliers : attirer les talents, former les salariés et proposer des parcours internes attrayants. Cette politique est mise en œuvre par le directeur du développement des ressources humaines, sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge des ressources humaines, en collaboration avec les équipes opérationnelles.

8.1.2.2.1. Attirer les talents

Politique

Le premier pilier de la politique d'Icade visant à s'assurer de la présence des compétences nécessaires au développement de l'entreprise consiste à attirer les talents et à établir une relation de confiance durable.

Plan d'action

Pour attirer de nouveaux salariés, Icade met en œuvre, de manière récurrente, les actions suivantes :

- **développer sa marque employeur** en participant à des forums de recrutement, en renforçant ses liens avec les écoles et en mettant en valeur ses salariés. Ces derniers témoignent par exemple dans des vidéos métiers dans lesquelles ils incarnent la stratégie et la Raison d'être d'Icade, et la fierté de travailler pour le Groupe ;
- **proposer une expérience candidats représentative des valeurs de l'entreprise**, en assurant à ces derniers un traitement équitable des candidatures via des processus prédéfinis ;
- **maintenir une politique salariale attractive**, des avantages en termes de qualité de vie et de conditions de travail et des opportunités de développement des compétences ;
- **faciliter l'intégration des salariés permanents** par l'organisation de journées d'intégration.

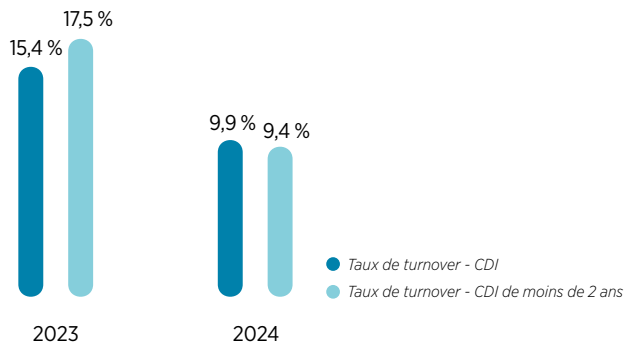
Efficacité du plan d'action

En 2024, Icade a recruté 90 salariés. Le taux de turnover ⁽¹⁾ des CDI est en baisse à 9,9 % ⁽²⁾ au 31 décembre. Le taux de turnover des CDI entrés depuis moins de deux ans est également en baisse à 9,4 % en 2024. Les causes de la baisse des taux de turnover s'expliquent par une forte diminution des sorties en 2024. L'effectif baisse de 6 % entre 2023 et 2024 en raison d'un rythme moins soutenu des recrutements pour s'adapter au ralentissement de l'activité.

(1) Il correspond à la somme des démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, ruptures de période d'essai, départs en retraite, décès et mobilités au sein du Groupe Caisse des dépôts divisée par l'effectif moyen mensuel des salariés permanents (en CDI).

(2) Le calcul du turnover intégrant l'ensemble des salariés (CDI, CDD et alternants) est de 14 % en 2024 (vs 21 % en 2023).

TAUX DE TURNOVER CDI ET CDI DE MOINS DE DEUX ANS



Ressources financières allouées au plan d'action lié à l'attraction des talents

Les dépenses liées à l'attraction des talents correspondent à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge de ce sujet. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.2.2.2. Former les salariés

Politique

Le deuxième pilier de la politique liée au développement des compétences des salariés d'Icade est la formation. Pour construire des parcours de formation adaptés à chacun, Icade identifie les besoins des salariés au regard de l'évolution de leurs emplois et de ses activités, et anticipe les compétences à acquérir pour mener à bien son plan stratégique.

Plan d'action

Pour définir les principales orientations du plan de formation des salariés, la direction des ressources humaines :

- **identifie les besoins des salariés** grâce à l'analyse croisée des besoins individuels exprimés dans les entretiens professionnels et des besoins collectifs établis par les membres du comité exécutif d'Icade ;
- **anticipe l'évolution des compétences métiers** grâce à un observatoire des métiers et des compétences qui a pour but d'identifier les facteurs qui influenceront les activités des différentes filières professionnelles d'Icade. L'objectif est de se doter d'une vision prospective des métiers à court et moyen terme. En s'appuyant sur l'expertise des membres du comité exécutif, la direction des ressources humaines a classé chaque métier en fonction de l'ampleur des transformations à venir. Des plans de développement des compétences ont été élaborés en étroite collaboration avec les directions métiers.

Le plan de formation est mis à jour annuellement. Les principaux axes du plan de formation sont les suivants :

- **engager les salariés en faveur de la transition écologique et accompagner leur montée en compétence** : en 2023, Icade a lancé l'*Icade Climate School*. Il s'agit d'un vaste programme de formation dédié aux enjeux environnementaux visant à renforcer les compétences des salariés permanents des métiers opérationnels et des fonctions transverses. Des premiers modules de formation et des ateliers ont été organisés en 2023 et se sont

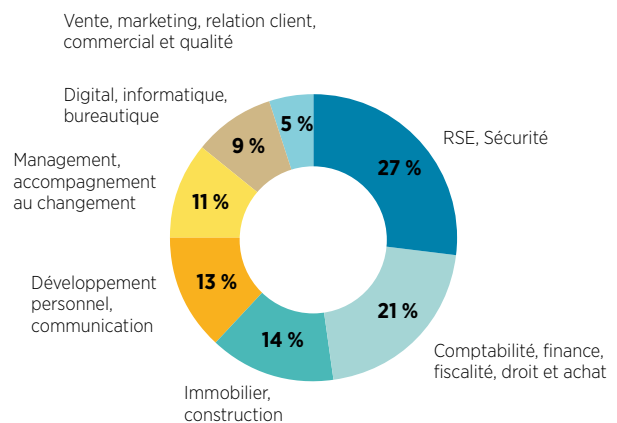
poursuivis sur 2024. Cette année, plus de 550 salariés de la Promotion ont suivi une formation sur les outils et méthodes en matière de construction bas carbone. Les équipes de la Foncière d'Icade ont quant à elles suivi une formation sur l'adaptation au changement climatique et sur la protection de la biodiversité, dans le but de mettre en place des solutions concrètes dans le cadre de la planification des travaux sur les actifs. En parallèle, au travers des ateliers collectifs dédiés aux fonctions transverses menés en 2023, plus de 150 actions de décarbonation propres à leurs enjeux ont été identifiées. Celles-ci ont été intégrées aux objectifs annuels individuels des salariés concernés en 2024 ;

- outre le programme *Icade Climate School*, de nombreuses formations RSE opérationnelles sont proposées aux salariés permanents : analyse de cycle de vie, RE 2020, performance énergétique des bâtiments, économie sociale et solidaire, handicap, etc. Au total, les heures de formations dédiées à la RSE représentent 22 % des heures de formations en 2024 soit 2 916 heures de formation ;
- **accompagner les nouveaux modes de travail et faire évoluer les pratiques managériales** : en 2024, Icade a mis en place une nouvelle démarche managériale « ReShapE Management ». Un référentiel des compétences et comportements managériaux a été défini. Il doit guider les managers dans leur mission quotidienne et leur permettre de s'assurer qu'ils agissent en alignement avec les valeurs et la stratégie du Groupe. À fin 2024, 30 % des managers ont commencé à suivre le programme de formation associé qui doit permettre de former l'ensemble des managers d'ici la fin d'année 2026 ;
- **développer les compétences transverses et encourager le partage** : de nombreuses formations concernant les compétences de savoir-être ont été suivies dont les principales portent sur la prise de parole en public et la gestion du temps et des priorités. La communauté de formateurs internes, quant à elle, a animé 31 formations cette année.

Indicateurs

En 2024, 100 % des salariés ont suivi au moins une formation, d'une durée moyenne de 13 heures, dont 12 heures pour les femmes et 14 heures pour les hommes. 100 % des salariés convoqués ont bénéficié d'un entretien annuel portant sur l'évaluation de leurs performances et l'évolution de leur carrière, soit 94 % des salariés au 31 décembre 2024⁽¹⁾.

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DES SALARIÉS PERMANENTS PAR DOMAINE EN 2024



(1) Au 31 décembre 2024, 92 % des salariées femmes et 97 % des salariés hommes ont bénéficié d'un entretien annuel.

Efficacité du plan d'action

L'efficacité du plan d'action mis en œuvre est évaluée au regard du déploiement des parcours de formations spécifiques. Leur déploiement est en cours avec un niveau d'avancement jugé satisfaisant à date. L'efficacité des formations est quant à elle évaluée par les salariés formés une première fois juste après la formation et une deuxième fois lors des entretiens annuels.

Ressources financières allouées au plan de formation

Les dépenses liées aux actions de formation réalisées en 2024 s'élèvent à 2,2 millions d'euros soit 2,75 % de la masse salariale.

8.1.2.2.3. Proposer des parcours internes attrayants

Politique

Le troisième pilier de la politique d'Icade liée au développement des compétences consiste à gérer les parcours professionnels en co-construction avec les salariés en proposant un dispositif de mobilité interne. Accorder la priorité aux salariés en les accompagnant permet de les fidéliser, de renforcer l'attractivité des métiers et d'assurer une bonne adéquation entre compétences et besoins. Cette approche permet également de sécuriser le plan de succession d'Icade en offrant des opportunités internes adaptées au potentiel et aux ambitions de chacun.

Plan d'action

La direction des ressources humaines s'appuie sur plusieurs dispositifs pour encourager la mobilité interne :

- **les entretiens individuels** : qui permettent de faire le point sur les souhaits d'évolution et le potentiel de chaque collaborateur ;

- **la revue du personnel** : à la suite des campagnes annuelles d'évaluation, la direction des ressources humaines identifie et formalise les éventuels plans de succession pour les postes clés au sein de l'organisation ;
- **les comités de mobilité** : en complément de son propre comité de mobilité interne mensuel, Icade participe tous les mois au comité groupe Caisse des dépôts où sont présentés les postes à pourvoir au sein des filiales ainsi que les profils ouverts à une mobilité ;
- **les viviers de la Caisse des dépôts** : à l'attention des futurs cadres dirigeants au sein du Groupe Caisse des dépôts, ces programmes permettent d'accompagner les salariés permanents dans leur évolution professionnelle grâce à des actions de coaching, de mentorat ou de formation ;
- **des incitations financières** : plusieurs dispositions existent pour favoriser la mobilité interne (indemnité, prime forfaitaire...).

Efficacité du plan d'action

Grâce aux mesures présentées ci-dessus, 53 % des postes ont été pourvus en interne en moyenne sur la période 2023-2024.

Ressources financières allouées aux actions en faveur de la mobilité interne

Les dépenses liées aux actions en faveur de la mobilité interne correspondent principalement à une partie des salaires des membres du personnel de l'équipe RH et au financement des actions d'accompagnement mises en œuvre au cas par cas. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.3. Politique et plan d'action liés à la rémunération des salariés

Politique

Au cours de l'année 2024, Icade a réalisé un travail de refonte de sa politique de rémunération de manière à proposer à chacun une rémunération adaptée à son métier et à son niveau d'expertise et à valoriser l'engagement et les performances collectives et individuelles des salariés. Cette nouvelle politique de rémunération doit permettre d'attirer, motiver et retenir les talents nécessaires pour atteindre les objectifs du plan stratégique ReShapE tout en assurant l'équité interne et la compétitivité externe. Cette politique concerne les salariés permanents dans l'entreprise (à l'exception des commerciaux dont la structure de rémunération est expliquée ci-après dans la partie « Plan d'action et indicateurs »). Elle est bâtie sur cinq piliers :

- **l'équité interne** : assurer une rémunération juste et équitable entre les employés occupant des postes similaires, en tenant compte des compétences, de l'expérience et des responsabilités ;
- **la compétitivité externe** : maintenir des niveaux de rémunération compétitifs par rapport au marché en réalisant des études de marché régulières et en ajustant les salaires en conséquence ;
- **la culture de la performance** : récompenser la performance individuelle et collective par des primes et des bonus basés sur des critères de performance clairement définis ;
- **le contrôle de la masse salariale** : mettre en place un suivi régulier des effectifs du Groupe et construire une proposition cohérente avec les pratiques du marché et la situation financière de l'entreprise lors des négociations annuelles obligatoires ;
- **la prise en compte des enjeux RSE** : mettre en place des indicateurs de performance qui permettent notamment de récompenser l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise.

Cette politique salariale a été définie par la direction des ressources humaines pour une mise en œuvre à partir de 2025. Le directeur en charge de la rémunération, des avantages sociaux et du contrôle de gestion sociale s'assurera de son bon déploiement au sein de l'entreprise.

Pour associer les salariés permanents à la performance de l'entreprise, Icade réalise également des plans d'attribution d'actions gratuites. Deux plans ont été approuvés par le conseil d'administration en 2024. Un plan en faveur de l'ensemble des salariés permanents et un plan dit de performance en faveur des dirigeants et managers. Ce dernier intègre deux critères de performance RSE liés aux engagements d'Icade sur le bas carbone et sur la formation, représentant respectivement 20 % et 10 % de la dotation.

Plan d'action et indicateurs

Pour l'année 2024, la rémunération des salariés permanents d'Icade, hors commerciaux, se décompose comme suit :

- un salaire de base, qui s'établit à 63 014 euros bruts en moyenne, soit une hausse du salaire moyen mensuel de 3,4 % par rapport à 2023, à effectif constant ;
- une rémunération variable individuelle, calculée selon les résultats de l'entreprise et l'atteinte des objectifs fixés au salarié. En 2024, 87 % des salariés permanents ont perçu, au titre de l'année 2023, une part variable représentant en moyenne 15,3 % de leur salaire de base ;

- une prime d'intéressement, qui a représenté en moyenne 11,4 % du salaire de base en 2024. Un nouvel accord d'intéressement a été conclu avec les partenaires sociaux pour les années 2024 et 2025 prolongeant les conditions avantageuses offertes aux salariés permanents pour faire fructifier leur intéressement (plan d'épargne Groupe, plan d'épargne retraite collectif, abondement). Il est à noter que les critères utilisés pour attribuer l'intéressement intègrent deux critères RSE qui portent sur la réduction de l'empreinte carbone et la satisfaction client, pour un poids total de 30 %.

Les commerciaux bénéficient quant à eux d'une politique de rémunération qui valorise fortement leurs performances individuelles au travers d'un système de primes spécifiques et de l'intéressement.

Dans un contexte inflationniste et pour accroître la cohésion sociale, Icade a décidé de renouveler en 2024 le versement d'une prime de partage de la valeur à 422 salariés, d'un montant total de près de 455 000 euros, en application de la disposition gouvernementale sur les mesures d'urgence économiques et sociales. De plus, pour pallier la diminution des rémunérations des conseillers et référents commerciaux d'Icade due à la conjoncture économique, une procédure exceptionnelle a été mise en place afin de renforcer leur rémunération par le biais d'une majoration des commissions.

Efficacité du plan d'action

Les indicateurs présentés ci-après permettent de mesurer l'efficacité du plan d'action d'Icade en faveur d'une rémunération équitable des salariés.

En 2024, 100 % des salariés permanents ont perçu un « salaire décent ⁽¹⁾ ».

Les ratios entre le niveau de rémunération du Président du conseil d'administration et du Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés d'Icade sont communiqués dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

Le salarié ayant la plus haute rémunération a une rémunération annuelle totale représentant 8,1 fois la rémunération totale médiane des salariés en CDI ou en CDD en 2024 (vs 13,2 fois en 2023).



Le taux de turnover présenté dans la partie 8.1.1.2.1 du présent chapitre traduit également, en partie, l'efficacité de la politique de rémunération d'Icade.

Ressources financières allouées à la rémunération des salariés

En 2024, la masse salariale d'Icade est d'environ 80 millions d'euros.

8.1.4. Qualité de vie et conditions de travail des salariés

8.1.4.1. OBJECTIF ET INDICATEUR LIÉS À LA QUALITÉ DE VIE ET AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Objectif	Avancement	Commentaire
 <p>Corporate</p> <p>Mise en place d'un plan d'action dans chaque équipe ayant identifié des points d'amélioration lors des campagnes Wittyfit d'évaluation du bien-être au travail ^(a).</p>		<p>Une équipe a identifié des points d'amélioration fin 2023. Aucun plan d'action n'a été formalisé en 2024.</p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

(a) On considère ici les directions comité exécutif ayant obtenu une note de satisfaction inférieure à 5/10.

8.1.4.2. POLITIQUE ET PLANS D'ACTION LIÉS À LA QUALITÉ DE VIE ET AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

La politique d'Icade en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est encadrée par un accord QVCT signé avec les organisations syndicales en 2023 pour une durée de trois ans sur quatre thématiques principales : l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, les conditions de vie au travail, la prévention des risques de santé physique et psychologique et la mobilité douce. Elle est mise en œuvre sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, tous les salariés d'Icade bénéficient d'une protection sociale par le biais des politiques publiques contre la perte de revenus due à l'un des événements majeurs suivants de la vie : la maladie, le chômage, les accidents du travail et le handicap acquis, le congé parental et le départ à la retraite.

8.1.4.2.1. Assurer la santé et la sécurité au travail

Politique

Le déploiement de la politique santé et sécurité au travail nécessite de mettre en œuvre des actions de long terme adaptées aux risques professionnels auxquels sont soumis les salariés de l'entreprise. Icade est composée majoritairement de salariés du secteur tertiaire qui sont soumis à des risques de santé tels que les troubles musculosquelettiques et les risques psychosociaux.

Plan d'action

Icade a mis en place un système de management des risques physiques liés à la santé et à la sécurité au travail, dont notamment la prévention des accidents. La mise en œuvre de ce système de management est formalisée via l'établissement d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour chacun des sites où travaillent les salariés d'Icade. Les DUERP contiennent la description et l'évaluation des risques professionnels auxquels sont soumis les salariés d'Icade. Une plateforme numérique permet d'identifier et piloter les solutions de prévention ou de remédiation. Ce système de management bénéficie aux salariés, aux non-salariés et aux autres travailleurs de la chaîne de valeur présents dans les locaux d'Icade. Concernant la gestion des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs de la chaîne de valeur intervenant sur les chantiers de construction et les sites détenus et exploités par Icade, celle-ci est présentée dans la partie 8.3 du présent chapitre. La commission santé-sécurité et conditions de travail (CSSCT) du comité social et économique de l'entreprise (CSE) est étroitement associée à la définition de la politique d'Icade en matière de santé et sécurité au travail et à la mise à jour des DUERP puisqu'elle donne de manière systématique un avis consultatif sur ces derniers qui sont par suite rendus disponibles à l'ensemble des salariés sur l'intranet de la Société. En 2024, la CSSCT s'est réunie à sept reprises. Le déploiement des actions identifiées dans les DUERP est réalisé sous la responsabilité du responsable environnement de travail pour les sites localisés en Île-de-France et des directeurs d'agence pour les autres sites.

(1) Salaire décent : en l'absence de transposition de la directive 2022/2041, Icade utilise le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) comme référence pour calculer la part de ses salariés percevant un salaire décent. Le SMIC est le salaire minimum autorisé par la loi française.

Les risques psychosociaux sont encadrés par la mise en œuvre d'un plan d'action dédié décrit dans l'accord QVCT. Dans le cadre de l'accord, les différents processus d'alerte à disposition des salariés ont été rappelés. En particulier, en cas de harcèlement (moral ou sexuel), chaque salarié peut saisir les référents harcèlement sexuel et agissements sexistes, leur ligne managériale, les ressources humaines ou les représentants du personnel. Des procédures dédiées permettant de préserver l'anonymat des salariés sont alors mises en œuvre. Icade s'engage en outre à ce qu'ils ne subissent pas de discrimination ni de représailles. Icade n'a fait l'objet d'aucune condamnation ni payé d'amende relative à des situations de harcèlement ou de discrimination cette année.

De plus, les démarches suivantes ont été mises en place :

- une assistante sociale qui accompagne les salariés dans les différentes étapes de leur vie personnelle ou professionnelle ;
- un dispositif d'écoute et de soutien psychologique opéré par un prestataire externe, individualisé, anonyme et strictement confidentiel. Tous les salariés ont aussi la possibilité de dialoguer avec des psychologues cliniciens sur des problématiques tant professionnelles que personnelles via une ligne disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ;
- un réseau des « bienveillants » qui rassemble des salariés volontaires formés par Icade à l'identification des situations ou comportements pouvant traduire un mal-être, à proposer une écoute bienveillante et à réorienter si nécessaire vers les interlocuteurs appropriés ;
- un e-learning « prévenir les risques psychosociaux », obligatoire pour l'ensemble des managers et accessible à tous les salariés ;
- l'organisation de conférences sur la santé psychologique ;
- la réalisation des examens médicaux obligatoires et, pour salariés permanents de plus de 55 ans, la possibilité d'avoir accès à un service de bilan de santé gratuit.

Efficacité du plan d'action

L'efficacité du plan d'action en faveur de la santé et de la sécurité des salariés et mesuré à l'aune des indicateurs suivants :

- en 2024, le nombre de jours d'absence des salariés a été de 14 353 jours, soit un taux d'absentéisme de 3,8 % vs 3,9 % en 2023. Comme en 2023, les principales causes d'absence sont les arrêts maladie ;
- le nombre d'accidents du travail touchant des salariés est en hausse (neuf vs un en 2023) tout comme leur gravité (889 jours perdus en 2024 vs 366 en 2023). Cela s'explique par une hausse ponctuelle du nombre de chutes dans les escaliers. Ainsi le taux de fréquence et le taux de gravité sont en forte augmentation en 2024 à respectivement 5,5 et 0,5 (vs 0,5 et 0,2 en 2023) ;
- en 2024, une maladie professionnelle a été déclarée parmi les salariés (correspondant à 326 jours perdus) ;
- enfin, aucun décès de salarié d'Icade lié à un accident du travail ou une maladie professionnelle n'est à déplorer en 2024.

Ressources financières allouées à la santé et à la sécurité au travail

Les dépenses liées au déploiement de la politique santé et la sécurité au travail correspondent à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.4.2.2. Améliorer le bien-être des salariés

Politique

Au-delà de la prévention des risques de santé et sécurité, l'accord QVCT vise à améliorer le bien-être des salariés. Pour atteindre cet objectif, Icade travaille notamment à préserver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle de ses salariés et crée un environnement de travail leur permettant de bénéficier de bonnes conditions de vie au travail. Le déploiement opérationnel est réalisé par les membres de l'équipe en charge de la gestion des ressources humaines, soit par le responsable environnement de travail, soit par le directeur des affaires sociales et juridiques ou le chargé de mission diversité-QVCT.

Plan d'action et indicateurs

Plusieurs actions sont mises en œuvre pour créer de bonnes conditions de vie au travail. Il s'agit d'actions permanentes qui sont régulièrement mises à jour ou d'actions exceptionnelles liées à des situations particulières :

- **la labellisation Osmoz** : le siège social d'Icade a été le premier bâtiment tertiaire labellisé Osmoz en 2018. Ce label, développé par l'organisme de certification Certivea, évalue la démarche de qualité de vie au travail sur les six enjeux suivants : santé environnementale, démarche collective, fonctionnalité du bâtiment, communication et lien social, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et hygiène de vie. Le label a été confirmé en 2022 avec une meilleure notation sur les trois sites d'Icade en Île-de-France ;
- **des initiatives pour améliorer le quotidien de ses salariés au bureau** : Icade propose à ses salariés de participer à des activités bien-être (yoga, cours de sport, ostéopathie, etc.) ou des communautés créées autour d'activités ludiques et santé (jardinage, course à pied, vélo, etc.). Les salariés bénéficient également d'un espace silence et d'un partenariat avec une entreprise adaptée de conciergerie. Dans le cadre de la semaine de la QVCT, Icade a organisé des ateliers, challenges, quiz et webinaires sur les thèmes de la respiration, de l'artisanat local et des mobilités douces ;
- **un accompagnement en cas de changement d'organisation** : en cas de réorganisation au sein d'Icade entraînant des changements importants et se traduisant par une modification des conditions de travail des salariés, un plan d'accompagnement des salariés peut être mis en place par les équipes de la direction des ressources humaines, en concertation avec les instances représentatives du personnel et notamment avec la CSSCT. Cela a par exemple été le cas pour le déménagement du siège social d'Icade réalisé à la fin de l'année 2024. Ce projet a fait l'objet d'une consultation du CSE qui a permis d'aborder des sujets très pratiques liés aux conditions de travail des salariés comme la taille des locaux, le nombre et la qualité des postes de travail ou les temps de trajet domicile-travail. Un large plan de communication multicanal a été déployé en interne tout au long du projet (newsletter, réseau de salariés ambassadeurs, échanges avec la direction, etc.).

De même, pour permettre à ses salariés de préserver l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, Icade a mis en place différents dispositifs permanents qui peuvent profiter à chacun en fonction des situations rencontrées :

- **le travail à distance** : depuis 2017 Icade permet à ses salariés en CDI ou en CDD de travailler à distance depuis chez eux ou depuis l'un des dix espaces de coworking d'Icade, situés à Paris, Bordeaux et Lyon. Cette pratique est encadrée par l'accord social dédié signé en 2022. De plus, le nouvel accord QVCT de 2023 rappelle les règles du droit à la déconnexion qui sont explicitées dans une charte dédiée ;

- **un accompagnement renforcé des aidants** : les salariés aidants peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé dispensé par un expert et utiliser le dispositif du don de jours. En 2024 des formations spécifiques ont été proposées aux salariés aidants et aux managers. En 2024, 4,6 % des salariés ont pris des congés pour raison familiale (5,1 % des femmes et 4,1 % des hommes). Tous les salariés bénéficient de cette possibilité en vertu des politiques publiques applicables en France.

Efficacité du plan d'action

Depuis 2017, Icade mesure la qualité de vie au travail de ses salariés et stagiaires via une plateforme dédiée, en partenariat avec Wittyfit. Le taux de participation à l'enquête de satisfaction a été de 70 % en 2024.

Les niveaux moyens de satisfaction au travail et de stress ressortent à des niveaux stables par rapport à la précédente enquête de 2023 et la mesure du *Net Promoter Score*⁽¹⁾ progresse et gagne 5 points en s'établissant à - 7 (dans la moyenne observée

parmi les entreprises clientes de cette plateforme). Les points forts identifiés sont le sens au travail, la Raison d'être et l'ambiance au sein des équipes. Les actions de progrès identifiées portent sur la reconnaissance, l'organisation et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.





Une équipe a identifié des points d'amélioration lors de la campagne d'évaluation du bien-être au travail réalisé en novembre 2023. Aucun plan d'action n'a été formalisé.

Ressources financières allouées aux actions en faveur du bien-être des salariés

Les dépenses liées aux actions visant à améliorer le bien-être des salariés correspondent aux dépenses liées à l'amélioration de l'environnement de travail, à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.5. Politique en faveur de la diversité

8.1.5.1. OBJECTIFS ET INDICATEURS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Objectifs	Avancement	Commentaires
 <p>Atteindre une part de femmes managers de 40 % en 2026^(a).</p>		<i>La part de femmes managers est de 35 % en 2024, parmi 266 managers.</i>
<p>Recruter en CDI 20 % de jeunes de moins de 26 ans d'ici à 2026.</p>		<i>Les jeunes de moins de 26 ans représentent 16 % des 43 recrutements en CDI réalisés en 2024.</i>
<p>Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA) de 30 % entre 2022 et 2026</p>		<i>Le recours au STPA a augmenté de 67 % entre 2022 et 2024 avec près de 1,1 million d'euros d'achats en 2024.</i>

 Objectif atteint  Objectif partiellement atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint

(a) Un manager est un salarié en CDI hiérarchiquement responsable d'au moins un autre salarié en CDI.

8.1.5.2. POLITIQUE ET PLANS D'ACTION EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Icade s'engage fermement contre toute forme de discrimination et favorise la diversité dans toutes ses dimensions. La politique d'Icade en la matière couvre, en particulier, les jeunes de moins de 26 ans, les seniors, les femmes et les personnes en situation de handicap. Pilotée par un chargé de mission dédiée, sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge des ressources humaines, la politique de diversité instaurée par Icade a pour objectif d'établir un environnement de travail inclusif et exempt de toute forme de discrimination. Cette politique est encadrée par divers accords sociaux tels que présentés ci-après. Tous les accords, à l'exception de l'accord sur l'intéressement et la négociation annuelle obligatoire, font l'objet d'une commission de suivi qui évalue les résultats des actions et suit les indicateurs de performance associés.

8.1.5.2.1. Développer l'intergénérationnel

Politique

Icade a intégré les dispositions de son précédent accord intergénérationnel dans son accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers (GEPMM) signé avec les organisations syndicales en 2023 d'une durée de quatre ans. Il a pour objectifs de renforcer l'accompagnement de chaque salarié tout au long de sa carrière, de

maintenir l'emploi des seniors, d'augmenter le recrutement des jeunes de moins de 26 ans et de permettre aux salariés permanents de préparer leur retraite.

Plan d'action et indicateurs

Icade a mis en place un plan d'action pour attirer les jeunes, accompagner leur montée en compétence et augmenter leur employabilité :

- l'alternance et les stages sont utilisés comme une première étape vers le recrutement. Le pourcentage d'alternants et apprentis dans l'effectif est de 5 % en 2024. Pour faciliter l'intégration des alternants, Icade propose une formation dédiée à leur tuteur. En 2023, une communauté de stagiaires et d'alternants a vu le jour visant à favoriser l'entraide et tisser des liens entre ses membres ;
- les partenariats avec des écoles cibles, telles que HEC, l'ESTP et l'ESSEC, permettent de recruter de jeunes diplômés ayant des profils adaptés aux besoins de l'entreprise ;
- le *Graduate Program*, initié en 2018 avec la direction de l'innovation, permet à de jeunes diplômés issus de grandes écoles d'intégrer Icade en CDI et de participer pendant 18 à 24 mois à la mise en place d'un ou plusieurs projets innovants à impact positif puis de poursuivre leur carrière chez Icade. En 2024, quatre jeunes diplômés ont bénéficié de ce programme.

(1) Le *Net Promoter Score* (NPS) est un indicateur mesurant la différence entre le nombre de salariés permanents prêt à recommander son entreprise à un proche en recherche d'emploi par rapport au nombre de ceux qui ne le feraient pas. Il est mesuré sur une échelle allant de - 100 à + 100.

En parallèle, Icade accompagne les profils expérimentés dans la fin de leur carrière en leur permettant de valoriser leur expertise et de transmettre leurs compétences. L'accord sur la GEPPMM prolonge les mesures favorisant l'aménagement des fins de carrière, telles que la possibilité de demander un temps partiel senior ou le cumul emploi-retraite ou encore la retraite progressive à taux plein avec la prise en charge du supplément de cotisation par Icade.

Ces mesures sont présentées aux salariés concernés lors d'entretiens individuels et de stages de préparation à la retraite.

Efficacité du plan d'action

L'accord GEPPMM fixe comme objectif de maintenir la part des salariés âgés de 55 ans et plus à hauteur de 15 % de l'effectif global en moyenne sur quatre ans. En 2024, les seniors représentent 19 % des effectifs (vs 17 % en 2023).

Ressources financières allouées aux actions en faveur de la diversité intergénérationnelle

Les dépenses liées au déploiement du plan d'action en faveur de la diversité intergénérationnelle correspondent à des prestations de services et à une partie de la rémunération des membres du personnel en charge du déploiement des plans d'action. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.5.2.2. Assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Politique

En 2023, un nouvel accord sur l'égalité femmes-hommes a été signé avec les organisations syndicales pour une durée de trois ans. Les actions mentionnées dans l'accord seront initiées, coordonnées et suivies par le chargé de mission diversité-QVCT sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge des ressources humaines. L'accord traite des sujets suivants : le recrutement et la mixité des emplois, la formation, les promotions et le déroulement de carrière, la rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.

Plan d'action et indicateurs

Les actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sont récurrentes. Elles consistent notamment à :

- **recruter avec impartialité et favoriser la mixité des emplois** : Icade a la volonté de favoriser la mixité des emplois en traitant toutes les candidatures, externes ou internes, selon un processus unique sans considération de genre et en rééquilibrant la répartition femme/homme sur les emplois où un déséquilibre est constaté ;
- **rémunérer les femmes et les hommes de manière équitable** : l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, au sein d'Icade, est de 26 % sur 2024 (vs 28 % en 2023). Cet écart n'étant pas calculé à poste équivalent il n'est pas représentatif de la politique salariale d'Icade. L'écart de salaire entre les femmes et les hommes calculé à poste équivalent, c'est-à-dire par niveau d'indice conventionnel, est inférieur à 5 % en moyenne, en 2024. Dans le détail, l'étude annuelle basée sur les filières métiers et les indices conventionnels ⁽¹⁾ indique que trois catégories d'employés sur neuf représentaient un écart de salaire moyen entre les femmes et les hommes supérieur à 5 %,

dont deux en faveur des hommes et une en faveur des femmes. Cette étude porte sur 958 salariés et exclut ceux dont le nombre est insuffisant au sein de leur indice conventionnel ;

- **féméniser le management** : en 2024, le taux de femmes managers est de 35 % (vs 36 % en 2023). Pour atteindre son objectif de 40 % de femmes managers en 2026, Icade met en place un plan d'accompagnement des collaboratrices susceptibles de prendre des responsabilités managériales. Au sein de l'encadrement supérieur ⁽²⁾, la part de femmes s'élève à 37 % en 2024 (stable vs 2023) ;
- **préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des parents** : avec l'encadrement du télétravail par une charte sur le droit à la déconnexion. En parallèle, depuis 2024, deux dispositifs en faveur de la parentalité sont proposés aux salariés permanents : des chèques CESU préfinancés pour la petite enfance et l'accès à l'application « Lyfe, moi parent ».

Efficacité du plan d'action

Cette année encore, l'engagement d'Icade en matière d'égalité professionnelle a été reconnu par l'obtention de la note de 91/100 à l'index égalité femmes/hommes du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. De plus, en 2023, Icade était à la 9^e place du 10^e Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF120.

Ressources financières allouées à l'égalité entre les femmes et les hommes

Tous les ans, une enveloppe budgétaire spécifique correspondant à 0,1 % de la masse salariale (soit 87 000 euros en 2024) est mise en place pour réduire les écarts salariaux constatés et injustifiés.

8.1.5.2.3. Pour une meilleure intégration des travailleurs en situation de handicap

Politique

En 2023, Icade a signé avec les organisations syndicales son cinquième accord sur l'intégration professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Le chargé de mission diversité-QVCT assure le déploiement et le suivi de la politique de l'entreprise en matière de handicap et coordonne sa mise en place sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge des ressources humaines.

Plan d'action et indicateurs

Les actions ont été définies pour chaque domaine de la politique, elles sont récurrentes et consistent principalement à :

- **maintenir dans l'emploi les salariés en situation de handicap** : en 2024, 45 salariés bénéficient d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, soit 4,4 % de l'effectif contre 4,6 % en 2023 ;
- **prendre en compte le handicap dans l'articulation vie professionnelle et vie personnelle** : 43 salariés ont bénéficié d'une des mesures de l'accord handicap dont notamment des chèques emploi service (CESU), la mise en place de jours d'absences rémunérés, ou encore la mise en place d'un financement complémentaire (exemple : aide au transport) ;
- **accueillir des personnes en situation de handicap** : Icade participe par exemple au Duoday, programme permettant à des personnes en situation de handicap de profiter d'une immersion professionnelle en duo avec l'un des salariés de l'entreprise ;

(1) Ces catégories sont définies selon les indices de repère conventionnels prévus dans la convention collective d'Icade. Il existe 26 indices conventionnels chez Icade et 9 catégories d'employés.

(2) L'encadrement supérieur correspond aux membres du comité exécutif et aux membres des Leaders 2050. Les leaders 2050 sont les 47 managers occupant les fonctions stratégiques d'Icade. Ils ont pour mission d'incarner et de déployer le plan stratégique ReShapE sur leur périmètre de responsabilité, de favoriser la communication et la coopération entre les différentes directions, de partager les bonnes pratiques professionnelles et de conduire le changement positivement auprès de leurs équipes.

- **communiquer et sensibiliser pour changer le regard sur le handicap** : Icade participe à la SEEPH ⁽¹⁾. En 2024, une représentation théâtrale proposée par une troupe de personnes en situation de handicap a par exemple été réalisée au siège d'Icade. Icade a signé en 2023 un partenariat de parrainage d'une durée de 18 mois avec l'athlète paralympique Pauline Déroulède permettant d'exprimer l'engagement d'Icade en matière d'inclusion ;
- **collaborer avec le secteur du travail protégé et adapté (STPA)** : le montant des achats auprès du STPA s'est élevé à près de 1,1 million d'euros en 2024.

Efficacité du plan d'action

Icade n'a pas mis en place de mesure quantitative de l'efficacité de ses actions en faveur de l'intégration des travailleurs en situation de handicap.

Ressources financières allouées à l'intégration des travailleurs en situation de handicap

Les dépenses liées à l'intégration des travailleurs en situation de handicap correspondent à des subventions, des compléments de rémunérations, des prestations de services et à une partie de la rémunération des membres du personnel en charge du déploiement des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.1.6. Indicateurs relatifs au personnel de l'entreprise

Les indicateurs présentés ci-après sont calculés et présentés selon les définitions et formats imposés par les normes européennes d'information en matière de durabilité (Règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce

qui concerne les normes d'information en matière de durabilité), ou en absence de définition prévues dans ces textes selon les définitions usuelles du droit et des règlements français. Les principales hypothèses et règles de calcul sont présentées dans la note méthodologique.

	2024	2023
EFFECTIF INSCRIT		
Effectif total fin de période	1 022	1 089
Variation absolue	(6,2) %	(12,4) %
Variation organique (hors effet périmètre)	(6,1) %	(7,1) %
Effectif moyen mensuel inscrit	1 048	1 180
Effectif par pôle		
Foncière	406	411
Promotion	616	678
Effectif par genre		
Femmes	554	583
Hommes	468	506
Autres	0	0
Non communiqué	0	0
Effectif par zone géographique		
France (Île-de-France)	632	671
France (autres régions)	390	418
Effectif par catégorie		
Cadres	756	784
Femmes	354	354
Hommes	402	430
Non-cadres	266	305
Femmes	200	229
Hommes	66	76
Effectif salarié par type de contrat		
CDI	963	1 012
Femmes	523	543
Hommes	440	469
Part des CDI	94 %	93 %
CDD	9	8
Femmes	7	5
Hommes	2	3
Part des CDD	1 %	1 %
Alternance et apprentissage	50	69
Femmes	24	35
Hommes	26	34
Part d'alternants et apprentis	5 %	6 %

(1) Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées.

	2024	2023
Nombre d'heures non garanti	0	0
Femmes	0	0
Hommes	0	0
Part des salariés en « Nombre d'heures non garanti »	0 %	0 %
TOTAL DES SALARIÉS	1 022	1 089
Effectif non salarié par typologie de non salarié		
Travailleur indépendants (ETP annuel)	ND	ND
Femmes	ND	ND
Hommes	ND	ND
Intérim (ETP annuel)	3	6
Femmes	3	5
Hommes	0	1
TOTAL DES NON-SALARIÉS	3	6
MOUVEMENTS D'EFFECTIF		
Entrées en CDI	50	122
Recrutements externes en CDI	48	110
Acquisitions-fusions	0	6
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	2	6
Entrées de CDD et alternants	40	60
TOTAL DES ENTRÉES DE SALARIÉS	90	182
Départs de CDI	97	239
Démissions	34	75
Licenciements	22	29
Ruptures conventionnelles	20	24
Ruptures de période d'essai	2	17
Départs en retraite	12	16
Décès	2	3
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	5	3
Cessions	0	72
Départs de CDD et alternants	54	83
TOTAL DES DÉPARTS DE SALARIÉS	151	322
Taux de turnover des salariés	14,4 %	21,2 %
Taux de turnover des salariés en CDI	9,9 %	15,4 % ^(a)
Taux de turnover des salariés en CDI entrés depuis moins de 2 ans	9,4 %	17,5 % ^(a)
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL		
Employés, agents de maîtrise et cadres non autonomes		
Nombre d'heures moyen de travail effectif par semaine	37,5	37,5
Cadres autonomes		
Nombre de jours travaillés par an	210	210
Nombre de salariés à temps plein	969	1 035
Femmes	504	502
Hommes	465	533
Nombre de salariés à temps partiel	53	54
Femmes	50	50
Hommes	3	4
DIALOGUE SOCIAL		
% de salariés couverts par les négociations collectives	100 %	100 %
Nombre d'accords signés pendant l'année	9	9
Nombre d'accords en matière de santé et sécurité au travail signés pendant l'année	0	0

(a) Pro forma.

	2024	2023
RÉMUNÉRATION		
Rémunération fixe (salaire de base moyen annuel de l'effectif en CDI inscrit au 31/12 hors commerciaux, Comex et mandataires)		
Cadres	69 695	67 765
Non-cadres	36 514	35 660
Moyenne	63 014	61 064
Rémunération variable		
Rémunération variable moyenne (%)	15,3 %	19,8 % ^(a)
Intéressement, participation et abondement moyen (%)	11,5 %	9,3 %
Nombre de catégories d'employés^(b) dont l'écart de salaire femmes-hommes est > 5 %	3	4
Écart de rémunération femmes-hommes non ajusté	26 %	28 %
Écart de rémunération femmes-hommes à poste équivalent	<5 %	ND
Ratio entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane	8	13,2
Salaire décent		
% des salariés avec une rémunération au-dessus du seuil	100 %	100 %
% des salariés avec une rémunération en dessous du seuil	0 %	0 %
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES		
Formation des salariés		
Dépenses de formation (euros)	2 190 941	2 321 721
Part de la masse salariale consacrée à la formation (%)	2,75 %	2,66 %
Nombre d'heures totales de formation des salariés	13 420	15 793
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	13	15
Femmes	12	13
Hommes	14	16
Formation des salariés permanents		
Total du nombre d'heures de formation des salariés permanents	13 088	15 176
Nombre moyen d'heures de formation par salarié permanent formé	13	13
Femmes	13	12
Hommes	14	14
Cadres	14	13
Non-cadres	11	13
Nombre de salariés en CDI formés	999	1 156
Part des salariés permanents formés (%)	100 %	100 %
Gestion des carrières		
% de postes pourvus en interne	53 %	52 %
% de salariés ayant eu un entretien annuel (sur l'effectif total fin de période)	94 %	105 %
% de salariés ayant eu un entretien annuel (sur la population concernée)	100 %	100 %
Femmes	100 %	100 %
Hommes	100 %	100 %
Cadres	100 %	100 %
Non-cadres	100 %	100 %
SANTÉ ET SÉCURITÉ		
Part des salariés couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité	100 %	100 %
Part des non-salariés couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité	ND	ND
Absentéisme^(c) – Salariés		
Taux d'absentéisme	3,76 %	3,87 %
Répartition des heures d'absence (%) – salariés		
Maladie (hors mi-temps thérapeutiques)	87 %	89 %
Accident du travail/trajet	6 %	3 %
Autres causes	7 %	8 %
Total du nombre de jours d'absence des salariés	14 353	16 650
Accidentologie et maladies professionnelles		
Accidents du travail		
Nombre d'accidents du travail – salariés	9	1
Nombre de jours d'absence – salariés	889	366
Nombre d'accidents du travail – non salariés	ND	ND
Taux de fréquence – salariés	5,46	0,54
Taux de fréquence – non salariés	ND	ND
Taux de gravité – salariés	0,54	0,20

(a) Pro forma.

(b) Dont deux en faveur des hommes et une en faveur des femmes en 2024. Les catégories d'employés sont définies sur la base des indices conventionnels.

(c) L'absentéisme comprend l'ensemble des jours d'absences pour maladie (maladie professionnelle, autre maladie), les jours d'absence pour accidents du travail/trajet, les absences pour événements familiaux (congé exceptionnels) et les jours d'absence pour autres causes (absences non rémunérées, absences autorisées non payées, absences injustifiées, congés sans solde de courte durée, congé treizième mois).

	2024	2023
Accidents du trajet		
Nombre d'accidents de trajet – salariés	8	7
Nombre de jours d'absence liés à des accidents du travail – salariés	26	109
Maladies		
Nombre de maladies professionnelles déclarées pendant l'année – salariés	1	0
Nombre de jours d'absence liés à des maladies – salariés	12 440	14 329
Mortalité		
Nombre d'accidents ou maladies mortels – salariés	0	0
Nombre d'accidents ou maladies mortels – non salariés	0	0
Nombre d'accidents ou maladies mortels – autres travailleurs	0	1
DIVERSITÉ		
Égalité femmes-hommes		
% femmes au comité exécutif	60 %	60 %
% des femmes dans le top management	37 %	37 %
% de femmes managers	35 %	36 %
% de femmes dans l'effectif	54 %	54 %
Répartition de l'effectif par âge (%) – salariés		
< 30 ans	15 %	17 %
30-50 ans	54 %	53 %
> 50 ans	31 %	30 %
Équilibre vie professionnelle – vie personnelle		
Pourcentage de collaborateurs éligibles aux congés pour raisons familiales	100 %	100,0 %
Pourcentage de collaborateurs éligibles ayant pris un congé pour raisons familiales	4,6 %	5,5 %
% des femmes	5,1 %	5,8 %
% des hommes	4,1 %	5,2 %
Âge moyen		
Cadres	43,0	43,0
Non-cadres	42,0	40,0
Ancienneté moyenne (en nombre d'années)	10,0	9,0
Handicap		
Nombre de collaborateurs ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)	45	50
Montant des prestations versées au secteur du travail protégé et adapté (euros)	1 089 284	908 435

8.2. Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS – S2)











Dans le cadre de ses activités, Icade interagit avec un large panel de travailleurs au sein de sa chaîne de valeur, dont les principaux sont les prestataires de travaux (entreprises générales, de gros œuvre, d'électricité, etc.), les prestataires intellectuels et les prestataires de services.

8.2.1. Intérêts et points de vue des parties intéressées

Pour plus d'informations sur la prise en compte du point de vue des parties prenantes intéressées dans la stratégie et le modèle d'affaires d'Icade et particulièrement le dialogue mis en place avec les partenaires d'affaires et fournisseurs, veuillez consulter la partie 4.1 du présent chapitre.

8.2.2. Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur



Les impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur pour Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
SANTÉ ET SÉCURITÉ				
Impact négatif	Atteinte à la santé et la sécurité des personnes	Foncière Chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	Les activités de construction et d'exploitation d'immeubles impliquent la réalisation de tâches qui sont à risque par nature. Cela peut mener à des accidents du travail portant atteinte à la santé et la sécurité des travailleurs.
Risques   	Mise en cause de la responsabilité d'Icade Risque d'image	Foncière Chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	En tant que donneur d'ordre, Icade a la responsabilité de s'assurer que les mesures suffisantes ont été mises en œuvre par ses locataires d'ouvrage et prestataires pour protéger le personnel de chantier des risques d'accidents ou d'atteinte à la santé. Icade peut être exposée, en cas de survenance d'un accident grave, à un risque d'image et de mise en cause de sa responsabilité.
TRAVAIL ILLÉGAL				
Risques  	Mise en cause de la responsabilité d'Icade Risque d'image	Foncière Chaîne de valeur Promotion Chaîne de valeur	Court terme	L'importance du nombre d'intervenants sur les chantiers de construction, rénovation et sur les actifs en exploitation (en particulier en cas de recours à la sous-traitance) oblige Icade à une vigilance particulière concernant le respect de la réglementation relative à la lutte contre le travail illégal. Icade peut être exposée, en cas de non-respect de cette réglementation par les entreprises et prestataires intervenants, à un risque d'image et de mise en cause de sa responsabilité.
 Réglementaire  Réputationnel  Opérationnel  Financier  Physique				

Les travailleurs de la chaîne de valeur d'Icade les plus exposés à des risques d'accident sont les travailleurs présents sur les chantiers de construction ou de rénovation d'Icade (principalement le personnel des entreprises et prestataires avec lesquels Icade a contracté pour les besoins de la réalisation du chantier) et les travailleurs

intervenant sur les actifs en exploitation (principalement les personnels des sociétés de services de maintenance, gestionnaires de biens, etc.). Ces travailleurs opèrent sur des sites détenus par Icade. Ils ne font pas partie du personnel d'Icade et ne sont pas non plus affiliés à des coentreprises d'Icade.

8.2.3. Objectif et indicateur liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

Objectif	Avancement	Commentaires
 <p>Icade</p> <p>Dans le cadre de sa politique santé et sécurité applicable aux travailleurs de sa chaîne de valeur, Icade affiche une ambition « zéro accident ».</p>		<p>Aucun accident mortel n'est à déplorer en 2024.</p> <p>Les processus de suivi des accidents touchant les travailleurs de la chaîne de valeur feront l'objet d'une revue en 2025 pour permettre la publication d'informations plus détaillées dans les prochains rapports de durabilité d'Icade.</p>

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

L'objectif de durabilité présenté ci-dessus fait partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Il a été proposé par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui l'a approuvé sur recommandation du comité innovation et RSE. Il est issu de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité,

sur la base d'études, de veille et de benchmark. Les populations concernées ne sont ni concertées dans le processus de fixation des objectifs ni dans le suivi de la performance ou dans les mesures d'amélioration des processus de gestion interne. Les entreprises contractantes et les travailleurs de la chaîne de valeur ont en revanche une part active dans la mise en œuvre de actions de prévention et, le cas échéant, de remédiation (cf. ci-après).

8.2.4. Politique liée aux travailleurs de la chaîne de valeur

La politique liée aux travailleurs de la chaîne de valeur est définie au travers de la politique achat qui couvre l'ensemble des achats réalisés par les salariés d'Icade. La politique achat est déployée par le directeur des achats du Groupe et le responsable des achats de la Foncière. Elle comprend une Charte achats responsables annexée à l'ensemble des contrats de prestation de services et de travaux de la Foncière et des chantiers du pôle Promotion. Au travers de cette charte, les fournisseurs et prestataires de services d'Icade s'engagent sur les sujets relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur suivants :

- l'éthique des affaires ;
- le respect des normes de travail, des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits humains ⁽¹⁾ ;
- l'emploi et l'insertion ;
- la sécurité et la protection de la santé.

Icade étant une société française dont les opérations sont réalisées en France, le risque de travail forcé ou de travail des enfants au sein des travailleurs de sa chaîne de valeur est jugé négligeable. Pour autant, Icade mentionne ces sujets et le respect des droits humains de manière explicite dans son Code éthique et dans sa Charte achats responsables. L'ensemble des fournisseurs et prestataires d'Icade sont tenus de respecter ce Code éthique et cette charte et disposent, le cas échéant d'une ligne d'alerte.

Les politiques, plans d'action et indicateurs liés à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur et à la lutte contre le travail illégal sont présentés ci-après. À noter que les autres axes de la politique achats responsables d'Icade sont présentés dans la partie 9.1 du présent chapitre. Il s'agit :

- des engagements réciproques entre Icade et ses fournisseurs ;
- de l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans la sélection des fournisseurs ;
- de l'évaluation des fournisseurs, notamment au regard des enjeux de durabilité d'Icade ;
- de la politique et des pratiques en matière de délais de paiement du groupe Icade.

8.2.5. Processus d'interaction au sujet des impacts en lien avec les travailleurs de la chaîne de valeur

PÔLE PROMOTION

Dans le cadre des activités de promotion immobilière, le processus d'interaction permettant de limiter les impacts susvisés est partagé avec l'ensemble des prestataires et entreprises locataires d'ouvrage.

Un coordonnateur de sécurité et de protection de la santé (CSPS) est désigné sur l'ensemble des chantiers. Il veille à ce que les principes généraux de prévention définis au Code du travail soient effectivement mis en œuvre sur le chantier. À cet effet, il a notamment la responsabilité de rédiger le Plan général de coordination (PGC). Ce document précise l'ensemble des risques qui peuvent découler d'une coactivité simultanée ou successive, et détaille toutes les mesures à mettre en œuvre afin d'assurer la sécurité de tous les intervenants. Il est régulièrement mis à jour. Le CSPS procède également aux visites d'inspection communes préalablement au démarrage des travaux et préalablement aux

interventions des différentes entreprises. Il tient également un registre journal dans lequel sont consignés tous les signalements concernant les sujets sécurité avec obligation pour les entreprises présentes sur le chantier de prendre les mesures correctives nécessaires. Il opère des visites régulières sur le chantier pour vérifier le bon respect par l'ensemble des personnes présentes sur le chantier des mesures de sécurité. L'ensemble de ces dispositifs et missions est défini par un contrat-cadre établi pour l'ensemble du Groupe.

Pour les chantiers d'une certaine taille, ce dispositif est complété par l'établissement d'un Collège interentreprises de sécurité, de santé et des conditions de travail (CISSCT). Celui-ci comprend obligatoirement le CSPS missionné par le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre désigné par le maître d'ouvrage, les entrepreneurs et des représentants des salariés employés sur le chantier, avec voix consultative. Il se réunit au moins tous les trois mois.

(1) Non-recours au travail illégal, forcé ou obligatoire (conventions C29 et C105 de l'OIT), d'enfants ou d'adolescents (conventions C138 et C182 de l'OIT), lutte contre les discriminations (convention C111 de l'OIT) et le harcèlement, respect des lois en termes de temps de travail, de rémunération et de liberté syndicale (conventions 87 et 98 de l'OIT).

Le maître d'œuvre d'exécution est également tenu de respecter et de faire respecter par les entreprises en concertation avec le CSPS, les principes généraux de prévention des risques liés à la santé et à la sécurité dans le cadre de l'exécution des travaux. Les contrats-cadres signés avec les entreprises contractantes rappellent ces obligations. Enfin, les marchés de travaux d'Icade rappellent également l'obligation pour chaque entreprise, en ce compris les entreprises sous-traitantes, de respecter ces obligations en matière de santé et sécurité et de respecter les éventuelles prescriptions imposées par le CSPS. Des mécanismes de pénalités pouvant aller jusqu'à la résolution du contrat sont prévus en cas de manquement.

Les directeurs d'agence ou directeurs opérationnels doivent s'assurer de la nomination d'un CSPS sur chaque opération et du respect de ses prescriptions par l'ensemble des entreprises avec l'appui du maître d'œuvre d'exécution en charge du suivi du chantier.

8.2.6. Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

Tant le pôle Foncière que le pôle Promotion disposent de procédures générales qui définissent les actions à entreprendre en cas de survenance d'un accident de personne ou d'un incident grave sur un chantier ou sur un actif en gestion locative. Ces procédures s'appliquent respectivement à l'ensemble du patrimoine de la Foncière et à l'ensemble des chantiers d'Icade Promotion. Chaque accident grave ou mortel doit être déclaré dans la base du contrôle interne d'Icade.

L'efficacité de ces procédures est évaluée concrètement lors de leur utilisation, et de manière formelle lors des revues du contrôle interne ou de l'audit interne. Le cas échéant, elles sont mises à jour pour prendre en compte les recommandations émises.

En 2024, Icade a mis en place une ligne d'alerte externe, disponible notamment aux cocontractants et sous-traitants de l'entreprise.

PÔLE FONCIÈRE

Dans le cadre de la gestion des risques de sécurité, la Foncière planifie les interactions avec les intermédiaires de confiance (responsables hiérarchiques) des travailleurs de la chaîne de valeur lors de l'établissement des plans de prévention rédigés avant chaque intervention. Ces plans de prévention sont signés par les prestataires et ont pour objectif de garantir la sécurité et la santé des travailleurs. Ils indiquent de façon précise après une inspection commune des lieux et des risques, les mesures prévues en vue de prévenir les risques encourus par le personnel et les moyens de prévention à mettre en place.

L'élaboration des plans de prévention est une obligation contractuelle couvrant toutes les prestations de maintenance. Les directeurs et les responsables d'exploitation sont responsables de l'établissement des plans de prévention.

Cette ligne est accessible via le site internet d'Icade ⁽¹⁾. Sa disponibilité est assurée par les procédures internes d'Icade et par la Charte éthique. Les signalements effectués par ce biais sont suivis et traités par le directeur de la conformité, au même titre que les alertes internes. Les procédures d'enquête et disciplinaire en place permettent, si nécessaire, de remédier à ces situations. Les politiques de protection contre les représailles envers les lanceurs d'alerte sont publiées dans la partie 9.2 du présent chapitre.

Icade considère que la mise à disposition de la ligne d'alerte en accès direct sur son site internet constitue le moyen le plus efficace pour garantir un accès facile à ce dispositif. Étant donné sa mise en place récente, Icade n'a pas encore eu l'occasion d'évaluer la confiance des utilisateurs à son égard.

8.2.7. Protéger la santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur

8.2.7.1. POLITIQUE EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

En matière de santé et de sécurité, la Charte achats responsables est complétée par une politique Groupe de prévention des risques humains sur les chantiers. Icade fait de la sécurité des travailleurs un principe essentiel et se donne pour ambition d'atteindre le « zéro accident ». En tant que maître d'ouvrage et gestionnaire d'actifs, le Groupe a l'obligation de veiller à ce que les règles permettant d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs sur les chantiers ou sur ses sites soient mises en œuvre, dans le respect des dispositions du Code du travail. Le périmètre d'application de sa politique santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur couvre les travailleurs intervenants sur ses sites.

Les responsables de la bonne application de la politique de sécurité sur les chantiers sont les Directeurs généraux adjoints sur leur périmètre de responsabilité et leurs collaborateurs en charge de missions opérationnelles titulaires de délégation de pouvoirs et le directeur de la maîtrise d'ouvrage pour les chantiers de construction de la Foncière. Concernant les prestations de maintenance effectuées au sein de la Foncière, la gestion de la sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur est encadrée par la Charte achats responsables et par l'insertion de clauses spécifiques dans 100 % des contrats de prestation. Ce sont les directeurs ou responsables d'exploitation qui sont responsables de la bonne mise en place des règles de sécurité en coordination avec les prestataires.

Les politiques et procédures nécessaires à une gestion maîtrisée des risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs intervenants sur les sites d'Icade couvrent l'ensemble des activités opérationnelles d'Icade et sont accessibles à l'ensemble du personnel via l'intranet d'Icade.

8.2.7.2. PLANS D'ACTION EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Pôle Promotion

Le plan d'action d'Icade Promotion couvre l'ensemble des opérations. Les actions mises en œuvre sont récurrentes. Les principales actions sont :

- la mise en place d'une procédure générale pour prévenir les risques humains sur chantier ;
- l'utilisation de contrats-cadres avec des CSPS référents aux missions précises ;
- la mise en place d'un point sécurité au début de toute réunion de chantier ;
- l'affichage des règles de sécurité sur l'ensemble des chantiers : en 2023 et 2024, une affiche rappelant les huit grands principes de la sécurité au sein d'Icade a été déployée sur l'ensemble des chantiers ;
- la formation régulière et obligatoire des équipes : des formations sur la gestion de la sécurité sur chantier ont été organisées en 2023 et 2024 pour l'ensemble des salariés d'Icade Promotion.
- la diffusion d'une *check-list* de 20 points de vigilance en matière de sécurité et de lutte contre le travail dissimulé.

(1) <https://icade.signalement.net/>

Pôle Foncière

Le plan d'action de la Foncière couvre l'ensemble des opérations de chantier et des prestations de maintenance. Les actions mises en œuvre sont également récurrentes. Les principales actions sont :

- accompagner les directeurs ou responsables d'exploitation : une équipe QHSE est en charge d'accompagner les équipes opérationnelles dans la mise en application de la procédure générale de prévention des risques. Ils participent à la rédaction des plans de prévention au côté des équipes opérationnelles. En 2024, un outil de gestion documentaire est en cours de déploiement pour faciliter leur rédaction, leur signature et leur communication ;
- assurer la sécurité et la sûreté des bâtiments : la direction de la sécurité d'Icade supervise la sécurité et la sûreté dans les actifs. Elle veille au respect des règles de prévention et est sollicitée en cas d'accident ;
- former en continu les équipes : une formation spécifique sur la prévention des risques sur chantier est mise en place par la direction des ressources humaines. Elle est obligatoire pour tous salariés amenés à intervenir sur des chantiers.

8.2.8. Lutte contre le travail illégal

8.2.8.1. POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL

Les politiques internes d'Icade indiquent les obligations légales relatives à la lutte contre le travail illégal auxquelles l'entreprise est soumise en tant que maître d'ouvrage et gestionnaire de patrimoine. Elles rappellent le principe de tolérance zéro porté par Icade.

Au sein du pôle Promotion, la mise en œuvre opérationnelle de cette politique et du suivi des plans d'action incombe aux Directeurs généraux adjoints sur leur périmètre de responsabilité et leurs collaborateurs en charge de missions opérationnelles titulaires de délégation de pouvoirs. Au sein de la Foncière, elle incombe au directeur de la maîtrise d'ouvrage et au directeur *property* et exploitation responsable. Les politiques et procédures nécessaires à une gestion maîtrisée des risques liés au travail illégal couvrent l'ensemble des activités opérationnelles d'Icade et sont accessibles à l'ensemble du personnel via l'intranet d'Icade.

8.2.8.2. PLAN D'ACTION CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL

Le plan d'action en matière de prévention et de lutte contre le travail illégal est récurrent et n'a pas de limite temporelle. Les principales actions mises en œuvre sont :

- le contrôle du respect des obligations réglementaires de la part des entreprises intervenant sur les chantiers : ces dernières ont l'obligation contractuelle de s'inscrire sur une plateforme de collecte et contrôle des documents requis au titre de la réglementation relative à la lutte contre le travail dissimulé (cartes BTP ⁽¹⁾, attestation URSSAF, liste nominative des travailleurs hors UE...);
- la mise en place d'exigences renforcées auprès des CSPS dans le cadre des contrats types : à la demande d'Icade Promotion, ces derniers ont l'obligation contractuelle de procéder à un minimum

8.2.7.3. EFFICACITÉ DES ACTIONS LIÉES À LA PROTECTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Des indicateurs de suivi permettent de s'assurer de l'efficacité des plans d'action des pôles Foncière et Promotion en faveur de la santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur. Les incidents graves et les accidents corporels graves et mortels sont déclarés dans la base de déclaration des incidents actualisée par les équipes du contrôle interne pour permettre d'en assurer le suivi. Ces processus feront l'objet d'une revue en 2025 pour permettre la publication d'informations plus détaillées dans les prochains rapports de durabilité d'Icade.

En 2024, aucun accident mortel n'est à déplorer parmi les travailleurs intervenants sur les sites d'Icade.

8.2.7.4. RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES À LA PROTECTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Les dépenses liées à la protection de la santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur correspondent principalement à des prestations de services (CSPS) et à une partie de la rémunération des membres du personnel en charge du déploiement des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

de deux visites inopinées sur la durée du chantier, pour vérifier le bon respect par les entreprises des obligations suscitées ;

- la mise en place de formations qui rappellent les procédures et les obligations du maître d'ouvrage. En 2023 et 2024, des formations ont été réalisées pour les deux pôles d'activités.

En cas d'incidents avérés liés au travail illégal, les mesures correctives à mettre en œuvre sont les suivantes :

- une mise en demeure immédiate est adressée à l'entreprise concernée, l'invitant à régulariser la situation dans les plus brefs délais, sous peine d'application des pénalités prévues dans les contrats, voire de résiliation de ceux-ci ;
- lorsque cette situation concerne un sous-traitant, suspension ou retrait de l'agrément.

8.2.8.3. EFFICACITÉ DES ACTIONS LIÉES À LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL

En 2024, malgré les mesures de vigilance et les processus de contrôle mis en place par Icade, des irrégularités administratives ont été constatées avec mise en demeure immédiate adressée auprès des entreprises concernées de régulariser leur situation sans délai ou de ne plus intervenir sur les sites ou chantiers concernés. L'efficacité du plan d'action d'Icade lié au travail illégal n'est pas mesurée par le suivi d'un objectif quantitatif mais au regard du principe de tolérance zéro mis en avant dans sa politique.

8.2.8.4. RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES À LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL

Les dépenses liées à la lutte contre le travail illégal correspondent principalement à des prestations de services (CSPS) et à une partie de la rémunération des membres du personnel en charge du déploiement des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

(1) La carte d'identification professionnelle des salariés du BTP est une carte individuelle et sécurisée qui permet d'identifier tout salarié qui travaille sur un chantier.

8.3. Communautés affectées : ancrage local et inclusion (ESRS – S3)

Près de 4 millions de personnes sont mal logées et 14,6 millions sont touchées par la crise du logement en France, malgré les 8,5 millions de logements construits entre 2000 et 2022 ⁽¹⁾. La hausse des taux d'emprunt, la décohabitation ⁽²⁾, l'obsolescence des logements ou encore la baisse du nombre de permis de construction délivrés, entraînent une rareté des biens disponibles, notamment dans les zones tendues et accentuent la crise du logement en France. Celle-ci touche particulièrement les populations fragilisées en raison


de leur situation économique ou personnelle. Icade développe une offre de logements abordables et inclusifs pour répondre aux besoins de ces publics fragiles.

Par ailleurs, Icade participe également de manière active à des initiatives de coopération en faveur de l'emploi et de l'économie sociale et solidaire au sein des territoires et soutient des actions philanthropiques locales.

8.3.1. Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires


Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la question du logement abordable et inclusif pour Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités

Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
THÈME SPÉCIFIQUE : LOGEMENT ABORDABLE ET INCLUSIF			
Impact positif	Inclusion : accès au logement pour tous	Promotion Opération en propre	Long terme Icade contribue à l'inclusion en construisant des logements abordables et inclusifs à destination de populations fragiles économiquement (primo-accédants, jeunes travailleurs, ménages modestes, etc.) ou socialement (personnes dépendantes ou en perte d'autonomie faisant face au handicap, au vieillissement, etc.).
Opportunité 	Développement de nouvelles activités	Promotion Opération en propre	Court terme La nécessité de développer des offres adaptées et innovantes en matière de logements abordables et inclusifs constitue une opportunité pour Icade de diversifier son offre et de conquérir de nouveaux segments de marchés, avec un impact positif sur son volume d'affaires.

 Réglementaire  Réputationnel  Opérationnel  Financier  Physique

8.3.2. Objectif et indicateur liés aux logements abordables et inclusifs

Objectif	Avancement	Commentaire
 Pôle Promotion Construire au moins 30 % de logements abordables et inclusifs chaque année à partir de 2023.		<i>En 2024, 61 % des logements réservés sont abordables et inclusifs.</i>

 Objectif atteint  Objectif partiellement atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint

L'objectif de durabilité présenté ci-dessus fait partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Il a été proposé par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui l'a approuvé sur recommandation du comité innovation et RSE. Il est issu de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les

priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark. Les populations concernées ne sont ni concertées dans le processus de fixation de l'objectif ni dans le suivi de la performance ou dans les mesures d'amélioration.

(1) Source : Insee et Fondation pour le logement des défavorisés.

(2) La décohabitation est le fait de ne plus cohabiter avec les personnes qui composent son ménage d'origine.

8.3.3. Politique et plan d'action liés aux logements abordables et inclusifs

8.3.3.1. POLITIQUE

Icade a formalisé ses ambitions en élaborant une politique de soutien à la production de logements abordables et inclusifs en France. Sous la responsabilité du membre du comité exécutif en charge du pôle Promotion, les équipes d'Icade ont créé des offres de logements abordables et inclusifs répondant aux besoins de différents profils de clients. Le développement de ces offres est réalisé par les équipes opérationnelles présentes dans les territoires. Les publics visés sont des personnes souhaitant bénéficier d'une offre adaptée (foyers à faibles revenus, étudiants, seniors) ou des personnes ayant une autonomie ou une mobilité réduite nécessitant la mise en place d'aménagements et de services spécifiques.

8.3.3.2. PLAN D'ACTION

Icade Promotion propose plusieurs dispositifs organisés en deux grands axes :

- commercialiser des logements à prix abordables ;
- construire des habitats partagés et inclusifs.

Commercialiser des logements à prix abordables

Pour faciliter l'accès à la propriété des ménages à faibles revenus, Icade :

- construit des ensembles immobiliers comprenant une part significative de logements sociaux grâce à des partenariats de long terme avec des acteurs du logement social (CDC Habitat, Action Logement Immobilier, etc.) ;
- promeut le bail réel solidaire ⁽¹⁾ (BRS), avec la création de la fondation d'entreprise « Icade Pierre Pour Tous ». Premier organisme foncier solidaire (OFS ⁽²⁾) créé par un promoteur en France, cette fondation permet de vendre des logements à des prix largement inférieurs aux prix du marché grâce à la mise en place de BRS. Icade ambitionne de commercialiser 10 % de sa production de logements neufs en BRS d'ici à 2026, soit 600 à 700 logements par an. Sa première opération en BRS a été lancée en 2023 sur la commune de Cognin (73). Sur cette opération de 140 logements, 28 seront proposés à un prix de vente environ 35 % en dessous du prix du marché. Après un premier agrément obtenu en fin d'année dernière en région Auvergne-Rhône-Alpes, Icade Pierre Pour Tous a obtenu trois nouveaux agréments en 2024 en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, en Normandie et dans les Hauts-de-France.

Construire des habitats partagés et inclusifs

Pour faciliter le développement de l'habitat inclusif et partagé, Icade :

- **développe une offre de résidences gérées** : Icade Promotion propose une offre d'habitats inclusifs dédiée aux personnes en situation de handicap et aux seniors qui leur permet de choisir leur lieu de vie selon leurs besoins et leurs envies dans un environnement adapté et sécurisé, au sein d'un établissement spécialisé, d'une colocation ou d'un logement plus autonome. Ces résidences sont construites en partenariat avec les opérateurs publics ou privés qui assurent la gestion, ce qui permet d'adapter les bâtiments aux besoins des futurs occupants dès la phase de conception ;
- **propose une offre d'habitat partagé** : en 2022, Icade a investi à travers sa filiale Urban Odyssey dans Domani, un acteur pionnier de l'habitat partagé pour personnes âgées en perte d'autonomie. Ces logements favorisent le lien social au sein d'un espace de vie à taille humaine, mutualisent l'aide à domicile et atteignent un reste à charge environ 20 % inférieur à celui des Ehpad. En 2024, Icade a par exemple lancé les travaux d'une nouvelle résidence à Crécy-la-Chapelle (77), comprenant deux habitats partagés en colocation. Chacun de ces logements sera composé de huit espaces privatifs d'environ 28 m². D'ici fin 2025, 20 habitats partagés sont prévus d'être livrés.

En 2024, les logements abordables et inclusifs ⁽³⁾ ont représenté 61 % des réservations d'Icade Promotion.

Ressources financières allouées aux logements abordables et inclusifs

Les dépenses liées aux logements abordables et inclusifs correspondent principalement à des investissements et à une partie de la rémunération des membres du personnel en charge du déploiement du plan d'action décrit. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

(1) Le bail réel solidaire (BRS) est un contrat qui unit un OFS (organisme de foncier solidaire) et un preneur. L'OFS conserve la propriété du foncier, tandis que le preneur détient la propriété du bien immobilier. Ce système permet de proposer des logements à des prix d'acquisition de 25 à 40 % moins élevés en moyenne par rapport au prix du marché. Ces logements ne peuvent être vendus qu'à des acquéreurs ayant des revenus inférieurs à certains plafonds.

(2) Les OFS sont des organismes à but non lucratif, agréés par le préfet de région, ayant pour objet de détenir la propriété de terrains sur lesquels des logements sont bâtis, afin que ces derniers restent perpétuellement abordables et nettement inférieurs au prix du marché. Les propriétaires de ces logements ne détiennent que les murs. Ils sont locataires du terrain et bénéficient du droit d'usage par le biais d'un bail emphytéotique rechargeable.

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

INFORMATIONS VOLONTAIRES NON MATÉRIELLES ATTENDUES PAR LES AGENCES DE NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Actions en faveur des territoires

Icade participe au développement économique et social des territoires sur lesquels elle est implantée. Le Groupe concentre son action sur quatre grands axes :

- le soutien à l'emploi en concertation avec les acteurs locaux ;
- l'inclusion d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) locaux au sein de ses projets ;
- l'implication des collaborateurs dans des initiatives solidaires et inclusives ;
- le soutien aux actions philanthropiques.

Elle déploie pour cela des actions à impact social sur ses territoires d'implantation.

CONCERTATION AVEC LES ACTEURS LOCAUX ET SOUTIEN À L'EMPLOI

Au cœur des territoires, Icade dialogue avec les collectivités et s'implique auprès de diverses instances locales dédiées au développement économique et social telles que l'établissement public territorial de Plaine Commune qui regroupe neuf communes accueillant près de la moitié des surfaces des parcs d'affaires d'Icade, au nord de Paris. Plusieurs chartes ont été signées avec cette communauté d'agglomération, portant sur l'emploi local, le renforcement des solidarités, la création de liens écoles-entreprises, la contribution aux dynamiques économiques locales, l'ouverture sur le territoire et les actions en faveur de l'environnement. Icade participe également à plusieurs programmes en faveur de l'intégration professionnelle des jeunes de ce territoire.

INCLUSION D'ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE LOCAUX AU SEIN DE SES PROJETS

Icade s'est dotée d'un programme d'actions spécifiques concernant l'économie sociale et solidaire (ESS) :

- la Foncière s'est donné pour objectif d'augmenter le nombre d'actions à impact social au bénéfice des clients et des

territoires d'implantation entre 2022 et 2026. En 2024, 33 actions à impact social ont été menées (vs 32 en 2022), incluant des événements sportifs et des marchés responsables et locaux ;

- une formation et un annuaire sont proposés aux collaborateurs afin de faciliter le recours à des acteurs de l'ESS dans les programmes immobiliers ;
- des clauses ESS sont systématiquement intégrées dans les appels d'offres et les contrats de prestation de services et de travaux de la Foncière.

IMPLICATION DES COLLABORATEURS DANS DES INITIATIVES SOLIDAIRES ET INCLUSIVES

Icade propose à ses salariés de participer à des projets en faveur de publics fragiles au travers :

- **d'initiatives solidaires** : les actions proposées comprennent des journées solidaires, des collectes de vêtements, de jouets et de livres au profit d'associations. En 2024, plus de 240 salariés ont participé aux journées solidaires pour un cumul d'environ 1 400 heures de bénévolat au profit de 16 associations dans toute la France ;
- **d'actions en faveur de l'inclusion de jeunes provenant de quartiers prioritaires de la ville (QPV ⁽¹⁾)** : les collaborateurs d'Icade permettent à ces jeunes de découvrir le monde de l'entreprise et ses codes ainsi que l'activité et les métiers d'Icade lors de journées d'accueil. Deux partenariats sont en cours depuis plusieurs années avec les Associations Tous en Stage et Rêv'Elles.

SOUTIEN AUX ACTIONS PHILANTHROPIQUES

En 2024, Icade a soutenu différentes organisations via des actions de mécénat et sponsoring, autour du sport, de la culture et de la solidarité pour un montant global de 1,1 million d'euros.

(1) Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont des zones socialement défavorisées. Il s'agit des territoires d'intervention du ministère de la Ville, définis par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, identifiés selon le critère du revenu par habitant.

8.4. Clients et utilisateurs finaux (ESRS – S4)

Icade place le bien-être et la santé des occupants des lieux qu'elle gère et construit au cœur de sa Raison d'être et de ses priorités RSE. Elle porte également une grande attention à leur sécurité et à

la qualité de la relation client. Les réponses apportées à ces enjeux concourent à la satisfaction client, régulièrement mesurée par Icade, dans une optique d'amélioration continue.

8.4.1. Intérêts et point de vue des parties intéressées









Pour plus d'informations sur la prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes matérielles dans la définition de la stratégie et la description du modèle d'affaires d'Icade, veuillez consulter la partie 4.1 du présent chapitre. Des informations

détaillées sont également présentées ci-après sur les processus d'interaction entre Icade et ses clients. Ce dialogue régulier influe également sur la stratégie d'Icade.

8.4.2. Impacts, risques et opportunités matériels liés aux clients et utilisateurs finaux

Les impacts, risques et opportunités matériels liés aux clients d'Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise. Tous les clients ou utilisateurs finaux de la Foncière et de la Promotion sont pris en compte pour l'établissement de l'analyse de double matérialité, et sont susceptibles d'être matériellement impactés par leur activité ⁽¹⁾.

Ces clients sont présentés en synthèse dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel d'Icade et en détail dans le chapitre 2 du présent document (ESRS S4 SBM-3 paragraphe 10a). Icade n'a pas identifié d'impacts, risques ou opportunités matériels spécifiques pour une certaine catégorie de clients en particulier.

Impacts, risques et opportunités	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
THÈME SPÉCIFIQUE : SATISFACTION CLIENT				
Risques  	Dégradation de la relation client	Foncière Opération en propre	Court terme	L'enjeu de la relation client est de répondre au plus juste aux attentes des futurs utilisateurs de bureaux comme de logements et de les accompagner dans leur projet immobilier afin de créer une expérience positive et viser un bon niveau de recommandations qui générera de nouveaux prospects.
	Baisse du niveau de satisfaction client	Promotion Opération en propre		
Opportunité  	Hausse du niveau de satisfaction client			
BIEN-ÊTRE, SANTÉ ET SÉCURITÉ DE LA PERSONNE				
Risque  	Dégradation de la relation client	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Court terme	Pour les activités d'exploitation d'actifs, les risques sont liés à la maintenance des équipements techniques, le confort et le ressenti dans l'utilisation du bien qui peuvent générer des désordres auprès des locataires qu'Icade se doit de prévenir, encadrer, accompagner et résoudre. Pour les activités de promotion immobilière, les risques sont liés notamment à la maîtrise technique des projets (normes et aléas constructifs) pouvant mener à des défauts structurels ou des dysfonctionnements des installations techniques. Ceux-ci représentent un risque de dégradation de la relation client.
Opportunité  	Amélioration de la relation client	Foncière Opération en propre Promotion Opération en propre	Court terme	La qualité de l'air intérieur, la luminosité, l'accès à un espace extérieur ou encore l'isolation thermique ou sonore font désormais partie des critères d'achat de logements. Construire des logements neufs respectant des critères exigeants en termes de qualité, de santé et de confort, assurés par les obligations réglementaires et les certifications permet de répondre à ces attentes. À ces attentes s'ajoutent, pour les espaces de travail, des exigences en termes de confort, de services, de flexibilité des espaces et d'adéquation aux usages. Le développement d'une offre tertiaire assurant des espaces de travail sécurisés, sains et conviviaux contribue au bien-être et à la santé des occupants et à la relation client.

(1) Aucun des clients et utilisateurs d'Icade ne correspond à des consommateurs visés par les points de données S4.SBM-3-10 a) i, iii et iv.

Impacts, risques
et opportunités

Libellés

Périmètres

Temporalités Descriptifs

PRATIQUES DE COMMERCIALISATION RESPONSABLES

Risques

**Retard de livraison des opérations****Promesse client non respectée**Promotion
Opération
en propre**Court terme**

L'encadrement réglementaire des contrats de VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) fait porter sur Icade un risque juridique et financier lié aux garanties prévues. Par ailleurs, les projets de promotion immobilière sont des projets complexes soumis à de nombreux aléas pouvant induire des retards de livraison significatifs.

Opportunité

**Amélioration de la relation clients**Promotion
Opération
en propre**Court terme**

L'encadrement réglementaire des contrats de VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) apporte des garanties concrètes aux clients (qualité du bien, parfait achèvement, garantie décennale, etc.). La mise en place d'un parcours client permettant d'accompagner les futurs acquéreurs, de la signature de son contrat de réservation jusqu'à la garantie de parfait achèvement, représente une opportunité pour Icade de se démarquer et d'améliorer la satisfaction clients.

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Risques

**Mise en cause de la responsabilité d'Icade****Dégradation de l'image et de la valeur de la marque****Risque de perte de cash-flow**Promotion
Opération
en propre**Court terme**

Conformément à la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, Icade est tenue d'informer sur les données personnelles collectées ainsi que de l'usage qui en est fait de manière que tout un chacun puisse faire valoir ses droits de demande de retrait. Le non-respect de ces obligations expose l'entreprise à des sanctions administratives, pénales et financières.







Réglementaire
 Réputationnel
 Opérationnel
 Financier
 Physique

8.4.3. Améliorer la satisfaction des clients et utilisateurs finaux

La satisfaction client est au cœur de la stratégie de développement d'Icade. Le pôle Promotion et le pôle Foncière ont défini des politiques adaptées à chaque typologie de clients (acquéreurs individuels, institutionnels, locataires etc.). Les plans d'action

présentés ci-après concernent principalement la santé, la sécurité et le bien-être des clients d'Icade ainsi que la mise en place de pratiques de commercialisation responsables en vue d'assurer la satisfaction client.

8.4.3.1. OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS À LA SATISFACTION CLIENT, AU BIEN-ÊTRE, À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ET AUX PRATIQUES COMMERCIALES RESPONSABLES

	Objectifs	Avancement	Commentaires
 Pôle Foncière	Mesurer la qualité de l'air intérieur sur 100 % des bureaux dont Icade contrôle l'exploitation, à partir de 2025 ^(a) .		95 % des bureaux dont Icade contrôle l'exploitation ont bénéficié d'une campagne d'analyse de la qualité de l'air en 2024, soit 812 900 m ² .
	Avoir un Net Promoter Score (NPS ^(b)) positif et en amélioration par rapport à 2021, à partir de 2023.		Le NPS de la Foncière est en baisse et s'établit à 0 en 2024. Cette baisse est notamment liée à des renouvellements de prestataires ayant entraîné des délais dans les prises en compte des demandes. L'analyse détaillée des points forts et des points d'amélioration est en cours pour améliorer la qualité des services et la satisfaction clients.
 Pôle Promotion	Avoir un Net Promoter Score (NPS) positif à la livraison à partir de 2023.		Le NPS à la livraison du pôle Promotion est à nouveau positif en 2024.
	Mettre en œuvre des mesures d'amélioration de la qualité de l'air intérieur sur au moins 75 % des opérations de logement chaque année à partir de 2023.		La certification NF Habitat a permis de garantir la mise en œuvre des mesures d'amélioration de la qualité de l'air intérieur sur 79 % des opérations de logement d'Icade Promotion en 2024, sur le périmètre total (contrôle exclusif).
	Mettre en place un label bien-être sur 100 % des opérations de bureaux de plus de 10 000 m ² à partir de 2023.	NA	En 2024, aucune opération de bureaux de plus de 10 000 m ² n'a été lancée.

 Objectif atteint  Objectif partiellement atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint NA : Non applicable

(a) Soit 48 % du périmètre total (contrôle exclusif).

(b) Le Net Promoter Score (NPS) est un outil permettant de mesurer la satisfaction clients. Il évalue dans quelle mesure le répondant recommanderait la société à une autre personne ou une entité. La question posée porte sur la probabilité de cette recommandation par rapport à sa satisfaction. Les réponses sont données sur une échelle de notation de 10 points, allant de 0 (tout à fait improbable) à 10 (tout à fait probable). Le NPS mesure la différence entre le pourcentage des promoteurs (note de 9 ou 10) et le pourcentage de détracteurs (en dessous de 6). Il varie entre - 100 et + 100. Un Net Promoter Score positif indique que l'entreprise a un nombre plus important de promoteurs que de détracteurs.

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les directions RSE Groupe et métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le

cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark. Les clients et utilisateurs finaux n'ont pas été sollicités dans le processus de fixation des objectifs présentés ci-dessus. Le suivi de la performance et la définition éventuelle de mesures d'amélioration sont réalisés en interne et les clients et usagers ont la possibilité de suggérer des actions d'amélioration via les enquêtes de satisfaction.

8.4.3.2. POLITIQUE EN FAVEUR DE LA SATISFACTION CLIENT ET PROCESSUS D'INTERACTION AVEC LES CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX AU SUJET DES IMPACTS

Foncière

La politique de satisfaction client est déployée par le directeur grands comptes et expérience client. Elle passe par la mise en place de processus d'interaction efficaces avec les clients et de plans d'action permettant d'une part de protéger la santé et la sécurité des occupants et d'autre part de favoriser leur bien-être.

Les processus d'interaction sont mis en œuvre grâce à divers canaux de communication animés par plusieurs réseaux d'acteurs internes et externes :

- le réseau des responsables d'exploitation, en relation a minima annuelle avec les locataires pour s'assurer du confort et de la sécurité de ces derniers au quotidien ;
- le réseau des *assets managers*, qui assure une communication a minima annuelle avec les locataires pour notamment comprendre et répondre à leurs besoins ;
- un service client externalisé, accessible 24h/24 et 7j/7 au travers d'un *call center*, qui a pour mission de qualifier les contacts et de réceptionner les demandes et réclamations des clients.

Une procédure de coordination des rencontres a été établie pour organiser et pérenniser la relation avec le locataire. Elle définit le rôle et la responsabilité de chaque interlocuteur d'Icade pour créer de la proximité, fidéliser, prévenir et désamorcer d'éventuels irritants avec les locataires. L'outil de *Customer Relationship Management (CRM)* centralise l'ensemble des données nécessaires à la bonne connaissance des clients, historise les échanges, les réunions et permet de visualiser les demandes des clients facilitant ainsi la coordination des équipes de la Foncière pour apporter une réponse adaptée.

Promotion

La politique de satisfaction client est déployée par le directeur qualité et expérience client. Il s'assure du bon déroulement des échanges entre les équipes d'Icade Promotion et ses clients individuels et institutionnels. La mise en œuvre de cette politique passe par la mise en place de processus d'interaction efficaces, l'institutionnalisation de temps d'échange avec les clients et le déploiement de plans d'action permettant d'assurer une communication transparente tout au long du projet, de protéger la santé et la sécurité des occupants et de favoriser leur bien-être. Plusieurs canaux de communication favorisent les interactions entre les clients et les équipes d'Icade Promotion tout au long de l'achat :

- les équipes commerciales et responsables relation client ;
- l'espace client « Icade et moi », plateforme accessible 24h/24 par les acquéreurs individuels. C'est l'outil principal d'échange et de communication entre les clients et les responsables relation client. Il permet également au client d'être informé de l'avancement du chantier à chaque étape clés de son projet immobilier ;
- un *call center* externalisé, qui a pour mission de qualifier les contacts et les demandes clients et de les transférer vers les commerciaux et équipes programmes ;
- l'adresse mail et l'adresse postale de chaque agence pour les courriers, dédiées à la réception des demandes et réclamations clients.

Le réseau des responsables relation client est chargé de gérer et de maintenir une communication transparente avec les clients tout au long des travaux (de la signature du contrat de vente jusqu'à la livraison). Ces derniers travaillent sous la responsabilité des directeurs opérationnels. Diverses procédures et outils permettent aux responsables relation client de transmettre aux clients des comptes rendus aux étapes clés des projets et de s'assurer, avant livraison, de la conformité des logements.

Compte tenu de leur nombre et afin de s'adapter à leurs particularités, les relations avec les acquéreurs institutionnels sont gérées de manière individualisée par les directeurs de programme.

8.4.3.3. PLANS D'ACTION LIÉS À LA SATISFACTION CLIENT, AU BIEN-ÊTRE, À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ET AUX PRATIQUES COMMERCIALES RESPONSABLES

Afin de garantir la satisfaction de leurs clients, les pôles Foncière et Promotion mettent en œuvre des plans d'action qui portent notamment sur les points suivants : assurer la santé et la sécurité des occupants et favoriser leur bien-être. De plus, la Promotion a structuré un parcours client spécifique à destination des acquéreurs particuliers pour leur assurer une communication transparente et les accompagner au mieux dans leurs décisions, de l'achat jusqu'à la livraison des logements.

Foncière

Assurer la santé et la sécurité des clients et utilisateurs finaux

L'équipe Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE) de la Foncière assure l'animation et le suivi des actions en matière de santé et de sécurité des occupants. Ces mesures concernent notamment le confort (hygrothermique, sonore et visuel), la gestion des situations d'urgence ou l'accessibilité. Elle s'appuie pour cela sur un système de management environnemental certifié par Certivea sous le référentiel HQE qui couvre 28 % du patrimoine en exploitation ⁽¹⁾. En 2024, trois incidents relatifs à la santé et à la sécurité ont été recensés, ils ont concerné des pollutions environnementales mineures. Des actions immédiates ont été mises en place pour assurer la sécurité des personnes et préserver l'environnement.

La sécurité des occupants des actifs contrôlés par Icade est également assurée par les actions mises en œuvre par la direction de la sécurité. Celle-ci coordonne le gardiennage et la gestion des systèmes de sécurité incendie. Elle met en place des mesures renforcées pour les immeubles de grande hauteur et les actifs stratégiques les plus exposés, et installe des dispositifs de vidéosurveillance sur tous les parcs d'affaires. En plus des contrôles réglementaires et des opérations de contrôle interne, un programme d'audit externe annuel a été mis en place depuis 2017.

Concernant la santé des occupants, Icade a défini un plan d'action spécifique portant sur la qualité de l'air intérieur (QAI). Elle a ainsi renforcé les contrôles et les normes de qualité requises auprès de ses *facility managers* et prépare la mise en place d'une vigie QAI sur les bureaux qu'elle contrôle pour améliorer la surveillance et réaliser un pilotage en continu de la qualité de l'air intérieur sur ces actifs. En 2024, 95 % des bureaux contrôlés ont bénéficié de mesures de la qualité de l'air intérieur.

(1) Périmètre total (contrôle exclusif).

Favoriser le bien-être des occupants

Par ailleurs, pour anticiper les nouvelles attentes des clients et la transformation des usages des bureaux (nomadisme, service, confort, digitalisation...) et des modes de travail, Icade développe de nombreuses solutions en faveur du bien-être des occupants :

- de nombreuses prestations de services pour améliorer leur bien-être sur ses parcs d'affaires : espaces extérieurs aménagés, jardins partagés, activités sportives dédiées au bien-être, offre de restauration variée... Celles-ci sont animées par un réseau de *Happiness Managers* ;
- une offre « Imagin'Office » de bureaux flexibles, modulables et personnalisables adaptée aux indépendants, aux start-up, aux PME comme aux grands groupes. Une attention particulière est portée au confort, à la confidentialité, à l'éco-responsabilité et une gamme complète de services est proposée (espaces communs et salles de réunion équipées, mobilier ergonomique, wifi, *marketplace*, système de facturation simplifié...).

Efficacité des actions en faveur du bien-être, de la santé et de la sécurité

L'efficacité de ces actions est évaluée via l'enquête annuelle de satisfaction clients. Celle-ci intègre la modélisation d'un effort score ⁽¹⁾, visant à estimer l'effort ressenti par le client pour répondre à ses demandes et le calcul d'un *Net Promoter Score* (NPS). En 2024, avec un taux de participation de 30 %, l'enquête fait ressortir un NPS à 0, en baisse par rapport à 2021. Cette baisse est notamment liée à des renouvellements de prestataires ayant entraîné des délais dans les prises en compte des demandes. L'analyse détaillée des points forts et des points d'amélioration est en cours pour améliorer la qualité des services et la satisfaction clients.

Ressources allouées aux actions en faveur du bien-être, de la santé et de la sécurité

Les ressources financières allouées aux actions mises en place correspondent principalement à des prestations de services et à la rémunération des salariés en charge de déployer ces actions. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

Promotion

Garantir des pratiques de commercialisation responsables

En premier lieu, Icade porte une grande attention aux pratiques de marketing et de commercialisation utilisées envers ses clients particuliers et s'assure d'une communication transparente vis-à-vis d'eux. Pour ce faire, Icade Promotion n'a pas établi de politique dédiée, mais s'appuie sur les obligations réglementaires qui encadrent son activité. Les projets de logement d'Icade Promotion sont réalisés dans le cadre réglementaire français des ventes en état futur d'achèvement (VEFA ⁽²⁾) ou des ventes d'immeubles à rénover (VIR ⁽³⁾), qui impose une correspondance entre le projet livré et le contrat. En outre, les équipes commerciales et relation client sont accompagnées à la gestion éthique des données et à la lutte anti-corruption (voir les parties 8.4.2 et 9.2 du présent chapitre pour plus de détails). Elles sont formées au conseil en matière de financement et sont accréditées « intermédiaires en opération bancaire et service de paiement » (IOBSP). Les clients bénéficient ainsi d'informations transparentes sur la qualité des biens acquis et d'un accompagnement adapté pour financer leur projet.

Garantir la satisfaction des clients et utilisateurs finaux

Afin de garantir la pleine satisfaction des acquéreurs, la direction qualité et expérience client a déployé depuis 2023 des objectifs et un plan d'action qualité à destination des clients individuels au niveau national avec une déclinaison opérationnelle pour chaque agence. Les plans d'action ont été partagés et synthétisés dans un guide des bonnes pratiques diffusé aux salariés, comprenant notamment les visites de qualité obligatoires. L'avancée et l'efficacité de ces actions sont mesurées par la direction qualité et expérience client trimestriellement par un suivi des indicateurs de performance interne. Cette direction anime le process d'amélioration continue de manière à maintenir un niveau de qualité satisfaisant.

Afin d'améliorer l'expérience client, Icade a également conçu un parcours client personnalisé complet et flexible, ponctué de rencontres physiques et virtuelles, pour ses clients individuels qui peut être réalisé à 100 % en digital.

Enfin, à la livraison, les acquéreurs de logements ont accès à un guide numérique comportant des informations et conseils personnalisés relatifs à la performance énergétique, à l'entretien et la maintenance des équipements présents dans leur logement, ainsi qu'à des tutoriels ludiques sur les éco-gestes, la qualité de l'air intérieur et la prévention des événements climatiques extrêmes. Cette démarche a permis d'anticiper dès 2019 la réglementation sur le Carnet information du logement, applicable depuis le 1^{er} janvier 2023.

Assurer la santé, la sécurité et le bien-être des clients et utilisateurs finaux

Sur les opérations résidentielles, la certification NF Habitat (couvrant 79 % des opérations de logement en 2024, soit 167 096 m²) garantit la mise en œuvre de solutions d'amélioration de la qualité de l'air intérieur et la réduction des nuisances sonores dans les logements. Ces mesures incluent notamment le choix d'équipements peu bruyants, de matériaux absorbants, d'une isolation renforcée et la vérification *in situ* de la bonne mise en œuvre et de l'efficacité des systèmes de ventilation. Icade s'impose un seuil maximal de nuisances sonores deux fois plus faible que les seuils réglementaires. Concernant la sécurité, Icade prescrit l'installation de systèmes de sécurisation des accès, tels que l'éclairage efficace des abords du bâtiment et des équipements anti-intrusions.

Enfin, le pôle Promotion a mis en place un suivi qualité qui apporte des garanties sur la performance attendue des bâtiments. Il prévoit les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs définis en phase de construction dans plusieurs domaines (consommation d'énergie, acoustique, ventilation). Ces garanties sont prévues dans le cadre des certifications HQE et BREEAM pour le tertiaire et NF Habitat pour les logements, déployées sur 78 % des opérations.

Efficacité des actions en faveur du bien-être, de la santé, de la sécurité et des pratiques commerciales responsables

L'efficacité de l'ensemble des actions mises en œuvre par les équipes du pôle Promotion est évaluée grâce à deux types d'enquêtes de satisfaction clients : des enquêtes à chaud, réalisées juste après des rendez-vous clés du parcours client et une enquête de satisfaction post-livraison. L'enquête de satisfaction post-livraison est réalisée trois mois après la livraison, elle couvre l'ensemble des clients particuliers et institutionnels et porte sur la qualité des produits et services délivrés et sur la qualité des interactions entre Icade et ses clients. En 2024, le taux de participation était de 55 % et cette enquête fait ressortir un NPS positif et en hausse par rapport à 2023.

(1) L'*effort score* est l'effort ressenti par le client dans ses interactions avec une entreprise, calculé sur une échelle de 1 à 7.

(2) Le cadre très strict de la VEFA impose aux promoteurs de transmettre aux futurs acquéreurs dès la signature du contrat de vente une notice descriptive présentant les modes constructifs employés, les matériaux utilisés pour l'ensemble des lots et les équipements installés, dans les parties privatives, communes et extérieures de l'immeuble. À la livraison, le vendeur est tenu de garantir aux acquéreurs la correspondance entre le bâtiment livré et la notice descriptive (garantie du parfait achèvement), et la qualité du gros œuvre pendant dix ans après la livraison (garantie décennale).

(3) La vente d'immeuble à rénover (VIR) correspond à un outil de protection de l'acquéreur d'un bien immobilier à rénover lorsque le vendeur s'engage à rénover le bien dans un délai déterminé. La loi impose au promoteur de fournir une garantie d'achèvement constituée par une caution solidaire donnée par un établissement de crédit ou par une entreprise d'assurance agréée à cet effet. Les ventes en VIR assurent un même niveau d'assurance que les ventes en VEFA.

Ressources allouées aux actions en faveur du bien-être, de la santé, de la sécurité et des pratiques commerciales responsables

Les ressources financières allouées aux actions mises en place ainsi qu'à la gestion des impacts matériels correspondent principalement



à des prestations de services et à la rémunération des salariés en charge de déployer ces actions. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

8.4.4. Protéger la vie privée des clients

Pour mener à bien ses activités, Icade collecte et traite des données personnelles de ses clients et prospects, notamment les particuliers se portant acquéreurs de biens immobiliers auprès d'Icade

Promotion. Icade a la responsabilité de garantir la protection de ces données personnelles afin de préserver leur vie privée, en conformité avec la réglementation européenne.

8.4.4.1. OBJECTIF ET INDICATEUR LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX

Objectif	Avancement	Commentaire
 Icade Former 90 % des salariés les plus exposés aux bonnes pratiques en matière de protection des données personnelles chaque année, entre 2023 et 2026 ^(a) .		En 2024, 94 % des salariés les plus exposés ont été formés.

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint
 NA Non applicable

(a) Les salariés les plus exposés sont déterminés chaque année par le délégué à la protection des données. Pour 2024, il s'agit des responsables relation client, des gestionnaires de vente, des responsables et directeurs de programme, des équipes service après-vente et qualité du pôle Promotion soit 109 personnes. L'indicateur est calculé en comptabilisant les formations de l'année et les salariés présents dans les effectifs à la date de la dernière formation.

L'objectif de durabilité présenté ci-dessus fait partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Il a été proposé par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui l'a approuvé sur recommandation du comité innovation et RSE. Il est issu de travaux menés par les directions RSE Groupe et la direction de la conformité, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark. Les clients et utilisateurs finaux n'ont pas été sollicités dans le processus de fixation de l'objectif présenté ci-dessus.

8.4.4.3. PROCESSUS D'INTERACTION AU SUJET DES IMPACTS EN LIEN AVEC LES CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX

Des notices d'information d'usage des données personnelles, destinées aux prospects et aux clients, sont disponibles sur le site internet d'Icade Promotion. Elles mentionnent notamment les deux canaux mis à disposition pour l'exercice des droits relatifs aux données personnelles et le cas échéant de réclamations : l'adresse mail générique « dpo@icade.fr » et une adresse postale correspondant à l'adresse de l'équipe déléguée à la protection des données personnelles.

Les notices d'informations sont mises à jour régulièrement, avec l'évolution des traitements de données réalisés par Icade ou des obligations réglementaires.

8.4.4.2. POLITIQUE LIÉE À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX

La politique interne « Manifeste de la gestion des données personnelles » encadre la conduite d'Icade et de l'ensemble des membres du personnel dans le cadre de leurs activités quotidiennes et dans le choix de leurs partenaires. Elle porte une attention particulière à la protection de la vie privée et veille à ce qu'Icade traite les données personnelles selon neuf principes fondamentaux de la gestion éthique des données ⁽¹⁾.

8.4.4.4. PLAN D'ACTION VISANT À PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS ET UTILISATEURS FINAUX

Les actions mises en œuvre pour éviter la divulgation de données personnelles des clients comprennent :

- la politique et les procédures internes déclinant opérationnellement les obligations légales et leur diffusion auprès des salariés. Sont notamment en place des modes opératoires visant à vérifier l'existence de garanties sécurité et éthique des données personnelles suffisantes auprès des prestataires sous-traitants, suivant une approche par les risques ;
- la Charte informatique annexée au règlement intérieur encadrant l'usage des systèmes d'information d'Icade, imposant le respect des données personnelles et interdisant les divulgations non légitimes. Une charte destinée aux administrateurs du système d'information complète ce document ;

Rattaché au directeur de la conformité, le délégué à la protection des données (DPO) d'Icade a notamment pour rôle d'informer et d'accompagner la mise en application de la réglementation sur la protection des données personnelles (RGPD) ⁽²⁾.

(1) La licéité et la loyauté, la limitation des finalités, la minimisation, l'exactitude, la transparence, le respect du droit des personnes, la limitation de la conservation, l'intégrité et la confidentialité des données, la responsabilité des salariés.

(2) Il faut entendre par donnée à caractère personnel toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Une personne physique identifiable est une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, une adresse électronique, un numéro d'identification, des données de localisation, une adresse IP, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale (source : CNIL).

- l'accompagnement des équipes métiers dans les obligations concernant la protection des données personnelles sur tous les projets grâce au recensement des traitements de données personnelles et par l'évaluation de leur conformité aux principes éthiques de gestion des données par rapport à l'état de l'art et aux exigences du règlement général sur la protection des données personnelles ;
- le suivi, le traitement et la réponse aux demandes d'exercice des droits relatifs aux données personnelles dans le respect de la réglementation ;
- l'identification, la gestion, la remédiation et le suivi des incidents ;
- la formation des salariés : un module d'e-learning, incluant des situations propres au secteur de l'immobilier, est obligatoire pour l'ensemble des salariés et une formation supplémentaire est dispensée chaque année aux salariés les plus exposés.

Parallèlement, Icade poursuit son programme sur la cybersécurité en renforçant ses procédures et ses outils et en sensibilisant l'ensemble des salariés via des actions de communication dédiées et des tests aléatoires (pour plus de détails, voir le chapitre 4 « Principaux facteurs de risques » du document d'enregistrement universel d'Icade).

Efficacité des actions en faveur de la protection des données personnelles des clients et utilisateurs finaux et ressources allouées

L'efficacité des actions et des processus de contrôles mis en œuvre est mesurée au regard du nombre d'incidents détectés. Pour l'année 2024, aucune violation de données à risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques n'a été identifiée.

Ressources allouées aux actions en faveur de la protection des données personnelles des clients et utilisateurs finaux

Les informations concernant les ressources financières allouées à la protection des données personnelles par Icade correspondent notamment à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge du plan d'action décrit. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.







9. CONDUITE DES AFFAIRES (ESRS – G1)

9.1. Gestion des relations avec les fournisseurs




9.1.1. Impacts, risques et opportunités matériels liés à la gestion des relations avec les fournisseurs

Les impacts, risques et opportunités liés à la gestion des relations avec les fournisseurs matériels pour Icade sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités	Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS, Y COMPRIS LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE PAIEMENT				
Risques    	Dérapage des coûts d'une opération en cas de défaillance d'une entreprise Perte de productivité ou d'opportunité Risque d'image Mise en cause de la responsabilité d'Icade	Foncière Opération en propre et chaîne de valeur Promotion Opération en propre et chaîne de valeur	Court terme	L'activité d'Icade dépend d'un réseau de plus de 10 000 fournisseurs et partenaires (entreprises générales, entreprises de travaux, architectes, bureaux d'études, etc.). Icade fait donc face à des risques techniques et économiques liés à ces contreparties : - la défaillance d'une entreprise aurait pour conséquence de faire déraiper les coûts des opérations concernées ; - l'indisponibilité de certains prestataires de services ou de certaines technologies causerait une perte de productivité ou d'opportunités ; - le non-respect des garanties apportées aux clients d'Icade ou de la réglementation par un fournisseur pourrait porter atteinte à l'image d'Icade et mener à une mise en cause de sa responsabilité ; - le non-respect de la réglementation en matière de délais de paiement pourrait porter atteinte à l'image de l'Icade et mener à une mise en cause de sa responsabilité.

 Réglementaire  Réputationnel  Opérationnel  Financier  Physique

9.1.2. Objectifs et indicateurs liés à la gestion des relations avec les fournisseurs

	Objectifs	Avancement	Commentaires
 Icade	Intégrer des critères RSE dans 100 % des appels d'offres significatifs gérés par la direction des achats à partir de 2023 ^(a) .		94 % des consultations significatives de la direction achats ont intégré des critères RSE en 2024.
	Réaliser une évaluation RSE de 100 % des prestataires de services significatifs de la Foncière et de 100 % des fournisseurs de la Promotion à partir de 2024.		En 2024, 100 % des prestataires de service significatifs ^(b) de la Foncière et 74 % des fournisseurs significatifs ^(c) de la Promotion ont fait l'objet d'une évaluation RSE.

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint
 NA Non applicable

(a) Appels d'offres supérieurs à 100 000 €.

(b) Soit l'ensemble des prestataires de travaux et des prestataires de services, hors dépenses liées aux associations syndicales libres, loyers, redevances, gestionnaires des hôtels, villes, copropriétés et restaurants inter-entreprises qui représentent moins de 10 M€ par an.

(c) C'est-à-dire les fournisseurs auprès desquels Icade a dépensé plus de 75 000 €, qui représentent plus de 90 % des dépenses d'Icade Promotion.

Les objectifs de durabilité présentés ci-dessus font partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Ils ont été proposés par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui les a approuvés sur recommandation du comité innovation et RSE. Ils sont issus de travaux menés par les

directions RSE Groupe et les directions achat des métiers en collaboration avec les comités de direction métiers, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark.

9.1.3. Politique et plan d'action en matière d'achats responsables

Comme indiqué dans la partie 8.2 du présent chapitre, la politique achat d'Icade couvre l'ensemble des achats réalisés par les équipes d'Icade. Elle est déployée par le directeur des achats du Groupe et le responsable des achats de la Foncière. En fonction des catégories d'achats ceux-ci sont réalisés avec le soutien des équipes achats Groupe ou de manière décentralisée par les équipes métiers. Cette politique comprend une Charte achats responsables annexée à l'ensemble des contrats de prestation de services et de travaux de la Foncière et des chantiers du pôle Promotion. Au travers de cette charte, les fournisseurs et prestataires de services d'Icade s'engagent sur les sujets suivants :

- l'éthique des affaires ;
- le respect des normes de travail, des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits humains ⁽¹⁾ ;
- l'emploi et l'insertion ;
- la réduction des risques de dépendance économique ;
- la sécurité et la protection de la santé ;
- la sécurité et la protection des données ;
- la protection de l'environnement.

En retour, Icade s'engage vis-à-vis de ses fournisseurs à respecter des principes de conduite éthique des affaires, communiquer de manière transparente, assurer l'égalité de traitement entre fournisseurs et promeut des relations durables et équilibrées.

Le déploiement de la politique achat s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Les principales actions mises en œuvre sont les suivantes :

- formalisation et harmonisation des processus achats (exemple : mise à jour des corpus documentaires contractuels, mise à jour des processus KYS ⁽²⁾ en lien avec la direction de la conformité) ;
- formation continue des salariés en charge de réaliser des achats ;
- intégration de critères RSE dans les consultations significatives gérées par les équipes achats et intégration de la Charte achats responsable en annexe aux contrats ;
- mise en place d'outils internes d'évaluation RSE des fournisseurs et réalisation régulière d'analyses de risques croisés sur des critères tels que le taux de dépendance, de récurrence, la solvabilité, la qualité des prestations et la politique RSE.

9.1.3.1. INTÉGRER DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DANS LE CADRE DES CONSULTATIONS

Depuis 2020, Icade a rendu obligatoire l'intégration de critères RSE à l'ensemble des consultations significatives gérées par la direction des achats. Par exemple :

- **matériaux et systèmes durables** : les nouvelles constructions de la Promotion et de la Foncière doivent avoir recours à des matériaux et produits conformes à des standards exigeants en matière de respect de l'environnement et de santé : classe A ou A+, label NF Environnement et/ou Écolabel pour les colles, label FSC® ou PEFC pour le bois, etc. ;
- **protection de l'environnement et de la biodiversité** : des clauses spécifiques imposent aux prestataires d'entretien d'espaces verts d'utiliser des techniques et des produits respectueux de l'environnement. Les plans de prévention et la Charte chantier responsable permettent de prévenir les impacts environnementaux des chantiers et travaux ou d'y remédier le cas échéant ;
- **emploi des personnes fragiles** : en 2024, Icade a réalisé près de 1,1 million d'euros d'achats auprès du secteur protégé et adapté, en hausse de 67 % par rapport à 2022. De plus, 44 % des opérations d'Icade Promotion intègrent des clauses d'insertion en 2024 ;
- **emploi local** : Icade favorise le recours aux achats locaux. Environ 75 % des achats du pôle Promotion sont réalisés auprès de fournisseurs locaux ;
- **développement de l'économie sociale et solidaire (ESS)** : depuis 2023, la Foncière intègre progressivement des clauses ESS dans les consultations de prestations de services et de travaux pilotées par la direction des achats. Lors de la sélection des prestataires, des points bonus sont accordés aux candidats qui s'engagent à faire appel à des structures de l'ESS. Cet engagement est ensuite intégré au contrat de prestation.

(1) Non-recours au travail illégal, forcé ou obligatoire (conventions C29 et C105 de l'OIT), d'enfants ou d'adolescents (conventions C138 et C182 de l'OIT), lutte contre les discriminations (convention C111 de l'OIT) et le harcèlement, respect des lois en termes de temps de travail, de rémunération et de liberté syndicale (conventions 87 et 98 de l'OIT).

(2) Know Your Supplier (connaître son fournisseur).

9.1.3.2. ÉVALUER LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Chaque année, les directions achats des pôles Foncière et Promotion réalisent en interne des campagnes d'évaluation de leurs principaux fournisseurs incluant une évaluation RSE. En 2024, 100 % des prestataires significatifs de la Foncière et 74 % des fournisseurs de marchés de travaux de la Promotion ont fait l'objet d'une évaluation RSE.

Ressources allouées à la gestion des relations avec les fournisseurs

Les ressources allouées à la mise en œuvre de la politique achat d'Icade correspondent à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge de son déploiement. Ces informations ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

9.1.4. Politique et pratiques en matière de paiement

Le groupe Icade est organisé de manière à régler tous ses fournisseurs dans les délais contractuels. Dans cette optique, Icade a mis en place depuis plusieurs années la dématérialisation de la réception des factures fournisseurs afin de mieux maîtriser le processus de contrôle et de suivi de leur validation avant leur mise en paiement. Le Groupe suit régulièrement, par divers reportings, le respect des délais de règlement fournisseur avec notamment la communication hebdomadaire aux personnes concernées de toutes les factures de plus de 45 jours non encore validées.

Le reporting ci-dessous traduit les délais de règlement moyens au 31 décembre 2024 par typologie d'entreprise. Les factures réglées au-delà de 60 jours correspondent essentiellement à des factures ayant fait l'objet de litiges sur la réalisation de la prestation ou pour lesquelles les contrôles de conformité n'étaient pas satisfaisants.

DÉLAIS MOYENS DE PAIEMENT GROUPE PAR TYPOLOGIE DE FOURNISSEURS ET PART DES FACTURES PAYÉES DANS LES DÉLAIS CONTRACTUELS

Typologies de fournisseurs	Nombre de factures	Délais moyens de paiement (en jours)	% des factures payées jusqu'à 60 jours ouvrés	% des factures payées au-delà de 60 jours ouvrés
Petites et moyennes entreprises	36 096	56,3	86,5 %	13,5 %
Entreprises intermédiaires	9 258	60,9	84,8 %	15,2 %
Grandes entreprises	14 001	67,7	84,7 %	15,3 %
Autres (collectivités territoriales, sociétés étrangères, associations, personnes physiques, etc.)	4 270	56,9	85,8 %	14,2 %
TOTAL	63 625	59,5	85,8 %	14,2 %

Pour information, le délai moyen de règlement des fournisseurs sur les seules factures payées dans les délais contractuels s'élève à moins de 40 jours quelle que soit la typologie du fournisseur ce qui

traduit les engagements pris par Icade vis-à-vis de ses fournisseurs dans sa Charte achats responsables. Enfin, aucun contentieux relatif à un retard de paiement par Icade n'est en cours sur l'année 2024.

9.2. Éthique des affaires

Icade a défini des règles strictes de bonne conduite des affaires à l'attention de ses parties prenantes internes et externes. La bonne compréhension et mise en œuvre des enjeux réglementaires et de responsabilité par l'ensemble des acteurs (membres du personnel,

clients, fournisseurs, investisseurs, élus, etc.) est primordiale pour maintenir la réputation d'Icade et la performance sur le long terme de l'entreprise.

9.2.1. Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en lien avec l'éthique des affaires

L'ensemble de la politique et des actions liées à l'éthique des affaires est supervisé par le comité d'audit et des risques, instance du conseil d'administration. Les dispositifs de conformité font l'objet d'un programme annuel de contrôles internes et d'audits

internes et externes. L'expertise de ses membres en matière de conduite des affaires sont présentées dans la partie 2.1 du présent chapitre.

9.2.2. Impacts, risques et opportunités matériels liés à l'éthique des affaires


Dans le cadre de l'identification des impacts, risques et opportunités concernant l'éthique des affaires chez Icade, les critères suivants sont pris en compte :

- Icade est une entreprise française qui n'intervient que sur le territoire français ;
- Icade est une société d'investissement immobilier cotée sur Euronext Paris qui exploite un portefeuille d'actifs tertiaires et développe des opérations de promotion immobilière en propre ou en co-promotion ;

- dans le cadre de ses affaires courantes, Icade ne réalise aucune transaction relevant d'une complexité particulière. Conformément aux processus en place, chaque transaction fait l'objet d'une analyse de risques par les équipes internes qui porte sur la nature de la transaction et des contreparties concernées. Les opérations exceptionnelles font l'objet d'un suivi particulier.


Les impacts, risques et opportunités matériels liés aux enjeux d'éthique des affaires sont présentés ci-après ainsi que leurs liens avec le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités

Libellés	Périmètres	Temporalités	Descriptifs
CULTURE D'ENTREPRISE, PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE, ENGAGEMENT POLITIQUE ET ACTIVITÉS DE LOBBYING, CORRUPTION ET VERSEMENT DE POTS-DE-VIN			
Risques  Mise en cause de la responsabilité d'Icade Dégradation de l'image et de la valeur de la marque Risque de fraude	Foncière Opération en propre et chaîne de valeur Promotion Opération en propre et chaîne de valeur	Court terme	Un incident matériel en matière d'éthique (corruption, pots-de-vin, etc.) pourrait impacter négativement l'image d'Icade et mener à la mise en cause de sa responsabilité, voire à une sanction pénale ou financière et un impact sur son cours de Bourse.


 Réglementaire Réputationnel Opérationnel Financier Physique

9.2.3. Objectif et indicateurs liés à l'éthique des affaires

Objectif	Avancement	Commentaire
 Icade Former 90 % des salariés les plus exposés à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), à la lutte anticorruption et au risque de fraude chaque année, entre 2023 et 2026 ^(a) .		<i>92 % des salariés les plus exposés ont été formés en 2024.</i>


 Objectif atteint Objectif partiellement atteint Objectif en cours de réalisation Objectif non atteint NA Non applicable

(a) Les salariés les plus exposés sont déterminés chaque année sur proposition du directeur de la conformité. Pour 2024, il s'agit des commerciaux du pôle Promotion et des asset managers du pôle Foncière, soit 156 personnes. L'indicateur est calculé en comptabilisant les formations de l'année et les salariés présents dans les effectifs à la date de la dernière formation.

L'objectif de durabilité présenté ci-dessus fait partie intégrante du plan stratégique ReShapE d'Icade. Il a été proposé par le Directeur général et son comité exécutif au conseil d'administration qui l'a approuvé sur recommandation du comité innovation et RSE. Il est issu de travaux menés par la direction RSE Groupe la direction de la

conformité, en lien avec les priorités identifiées dans le cadre de l'analyse de double matérialité, sur la base d'études, de veille et de benchmark. Cet objectif est présenté aux représentants des salariés avec l'ensemble de la politique liée à l'éthique des affaires.

9.2.4. Politique en matière d'éthique des affaires

La politique d'éthique des affaires d'Icade est définie au sein de son Code éthique, accessible sur le site internet ⁽¹⁾ et sur l'intranet d'Icade. Elle est applicable à l'ensemble des effectifs ainsi qu'aux prestataires d'Icade. Cette politique, alignée avec les principes définis dans le pacte mondial de l'ONU et de l'OCDE, intègre notamment le respect des droits de l'homme, l'éthique dans la conduite des affaires et la bonne gestion des relations avec les tiers

(actionnaires, fournisseurs, clients...). Elle a été complétée en 2021 par un Code de conduite anticorruption axé sur des cas pratiques et par une nouvelle charte pour les administrateurs des systèmes d'information en 2022. Ces trois documents sont annexés au règlement intérieur de la Société.

Le Code éthique et le Code anti-corruption ont fait l'objet d'une mise à jour en 2024, pour une entrée en vigueur en 2025.

(1) <https://www.icade.fr/content/download/2063/file/charte-ethique-icade.pdf>. Le Code éthique régit notamment : les relations avec les clients, fournisseurs, intermédiaires, actionnaires et représentants d'intérêt ; la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ; la lutte contre la corruption ; la fraude ; le droit de la concurrence et la propriété intellectuelle ; le financement de la vie politique ; le mécénat et le sponsoring ; les montants maximaux et la nature des cadeaux et invitations, reçus ou donnés ; les conflits d'intérêts ; les informations sensibles, privilégiées et les collaborateurs (i.e. salariés) initiés ; le dialogue social et le respect des droits fondamentaux ; la protection des personnes : santé et sécurité, lutte contre les discriminations et le harcèlement ; la protection des données confidentielles et le respect de la vie privée ; la protection de l'environnement.

La direction de la conformité met en œuvre la politique d'Icade en matière d'éthique des affaires, incluant la déontologie, l'éthique des données personnelles, la prévention et la lutte contre la corruption, la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Cette direction est pilotée par le directeur de la conformité rattaché au membre du comité exécutif en charge de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne. Ce directeur pilote la mise en œuvre des réglementations liées à l'éthique (notamment la loi dite « Sapin II », relative à « la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique », la loi dite « Wasserman », visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte et le Règlement général sur la protection des données). Il propose notamment des plans de formation pluriannuels et s'assure de la diffusion de la culture d'entreprise grâce à des actions de communication interne et une équipe de relais conformité présents au sein des directions métiers. De plus, il mène, lorsque nécessaire, des enquêtes internes avec le soutien de salariés d'Icade protégés par un accord de confidentialité renforcé qui forment un réseau indépendant d'investigateurs. Enfin, il assure également la fonction de déontologue interne indépendant. En parallèle, Icade fait aussi appel à un déontologue externe pour traiter spécifiquement les sujets concernant les administrateurs et les membres du comité exécutif.

CULTURE D'ENTREPRISE

Icade s'attache à mettre en œuvre une éthique rigoureuse des affaires et un respect strict des règles de bonne conduite. L'entreprise s'engage à promouvoir la transparence, l'intégrité et la responsabilité à tous les niveaux de son organisation. En intégrant ces principes fondamentaux dans sa politique et dans ses pratiques quotidiennes, Icade vise à créer un environnement de travail exemplaire pour les membres de son personnel et pour ses parties prenantes. C'est pourquoi le Directeur général et le comité exécutif s'engagent pleinement dans le renforcement de cette culture de l'éthique au travers de sensibilisations régulières et en rappelant les dispositifs et outils mis en place tels que les formations et les processus à appliquer.

MÉCANISME DE SIGNALEMENT ET DE TRAITEMENT DES ALERTES

Une plateforme d'alerte en ligne, sécurisée et disponible 24 heures sur 24, est à la disposition des membres du personnel, des anciens salariés et candidats à l'embauche, des actionnaires, des membres des organes de gouvernance, des cocontractants et des sous-traitants, pour signaler de façon confidentielle tout risque de non-conformité à la loi, au Code éthique ou au Code de conduite anticorruption. Elle est disponible sur le site internet et intranet d'Icade.

Icade s'engage à ce qu'aucun lanceur d'alerte ne fasse l'objet de discrimination ou de mesures de représailles ⁽¹⁾ pour avoir émis une alerte.

Cette protection est assurée par la mise en place d'une procédure d'alerte et d'une procédure d'enquête interne. Cette dernière permet d'enquêter de manière rapide, indépendante et objective. Les grandes étapes des enquêtes internes sont :

- la qualification de l'alerte par le directeur de la conformité ;
- la création d'une équipe d'investigation interne indépendante composée du directeur de la conformité et des investigateurs pertinents selon la nature de l'alerte ;

- l'établissement d'un plan de travail pour déterminer les moyens pour confirmer ou infirmer les allégations, identifier les circonstances qui ont rendu ces faits possibles et proposer des mesures de remédiation, collecter des éléments complémentaires pour documenter une allégation et procéder à une analyse approfondie de celle-ci (entretien et rédaction de rapport interne) ;
- l'envoi d'un compte rendu à l'instance de direction concernée pour prise de décision.

Les résultats des différentes enquêtes effectuées sont présentés au comité d'audit et des risques du conseil d'administration chaque année, par le membre du comité exécutif en charge de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne.

Toutes les politiques et les procédures en lien avec l'éthique des affaires et la lutte contre la corruption sont accessibles par tous les salariés sur l'intranet d'Icade.

FORMATION

Les salariés sont régulièrement formés à l'éthique des affaires. Par ailleurs, des formations obligatoires au Code éthique, au dispositif d'alerte et à la prévention de la corruption (loi Sapin II) ont été mises en place et suivies par l'ensemble des salariés. Chaque nouveau salarié doit suivre ces formations.

De plus, une formation plus approfondie et en présentiel est réalisée chaque année pour les salariés qui sont les plus exposés aux risques éthiques. Les fonctions les plus exposées aux risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, de fraude et de corruption sont, pour le pôle Promotion, les salariés de la direction commerciale (assistantes commerciales, commerciaux, responsables commerciaux, directeurs commerciaux et gestionnaires de vente) et, pour le pôle Foncière les métiers de l'*asset management*.

En 2024, 92 % des salariés les plus exposés aux risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, de fraude et de corruption ont suivi cette formation.

Ces formations abordent notamment :

- le bilan de la conformité de l'année écoulée (maturité du dispositif, résultats de contrôles, statistiques) ;
- les enjeux de conformité de l'année à venir avec un focus sur des sujets d'actualités ;
- un rappel des comportements éthiques, du fonctionnement des procédures et des outils à travers la représentation des mises à jour du guide ;
- des cas pratiques.

L'efficacité du plan d'action lié à l'éthique des affaires est mesurée au regard du nombre d'incidents détectés. Plus d'informations sont communiquées au paragraphe 9.2.6 du présent chapitre.

Ressources allouées aux actions liées à l'éthique des affaires

Les dépenses liées aux actions relatives à l'éthique des affaires correspondent notamment à des prestations de services et à la rémunération des membres du personnel en charge des plans d'action décrits. Elles ne sont pas suivies de manière distincte dans les systèmes d'information d'Icade et ne peuvent pas faire l'objet d'un reporting consolidé.

(1) Au sens de la Directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union transposée en France sous la loi « Wasserman » du 21 mars 2022.

9.2.5. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (LOI SAPIN II)

Concernant la prévention et la lutte contre la corruption, Icade met en place des actions pour maîtriser ses risques :

- deux cartographies des risques : de non-conformité et de corruption ;
- une procédure d'évaluation de l'intégrité des tiers (procédure *Know Your Supplier* dite « KYS ») et deux outils d'évaluation d'intégrité associés ;
- des procédures relatives à la déclaration de cadeaux et invitations, aux conflits d'intérêts, à la prévention des opérations d'initiés et à la prévention et lutte contre la fraude ;
- un Code de conduite anticorruption ⁽¹⁾ : accessible sur le site internet d'Icade ;
- des formations pour l'ensemble des salariés ;
- des audits externes et des audits réalisés par la Caisse des dépôts.

Les cas de corruption et de pots-de-vin sont soumis à la procédure d'enquête interne décrite plus haut garantissant ainsi leur indépendance vis-à-vis de la chaîne de management. Les résultats des différentes enquêtes effectuées sont présentés au comité d'audit et des risques du conseil d'administration chaque année, par le membre du comité exécutif en charge de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne.

Dans le cadre de son programme de formation anticorruption, un nouvel e-learning obligatoire, mis à jour selon les dernières modalités de la loi Sapin II, a été déployé en 2023 à l'ensemble des salariés et rendu obligatoire pour tout nouveau salarié entrant.

Les membres du conseil d'administration n'ont pas suivi de programme spécifique de formation sur la lutte anti-corruption en 2024. Une gestion au cas par cas est favorisée en fonction des demandes et des besoins. En 2025, un programme de formation sera mis en place.

INFORMATION VOLONTAIRE NON MATÉRIELLE ATTENDUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DE CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME (LCB-FT)

Concernant la LCB-FT, Icade déploie un dispositif de maîtrise de ses risques s'appuyant sur des processus internes de vigilance et de connaissance des clients (procédure *Know Your Customer* dite « KYC »). Ces processus intègrent notamment la mise à jour régulière de la priorisation matricielle des risques, constituée par :

- une cartographie analysant la probabilité et l'impact des risques ;

- une classification des risques selon les cinq axes réglementaires définis dans l'article L. 561-4-1 du Code des marchés financiers : implantation géographique, identité du client, nature des produits et services, modalités d'opération et canaux de distribution ;
- l'évaluation de l'intégrité des clients et des transactions et la déclaration des opérations suspectes à Tracfin ;
- la mise en place de processus de due diligence.

Ces processus sont décrits dans la politique LCB-FT d'Icade et les procédures applicables *ad hoc*.

9.2.6. Suivi du respect des règles de déontologie et d'éthique des affaires

En 2024, deux alertes liées à des sujets éthiques ont été reçues. La première porte sur des faits qui se sont révélés non avérés après enquête. La deuxième porte sur une éventuelle situation de conflit d'intérêts non déclarée, conformément aux procédures internes et fait l'objet d'une instruction. Aucun incident avéré n'est à déclarer en 2024 sur des sujets liés à l'éthique des affaires (qui couvrent notamment les conflits d'intérêts, la corruption, la fraude, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme).

Par ailleurs, aucune procédure judiciaire en matière de corruption ou de LCB-FT n'est en cours à l'encontre d'Icade et celle-ci n'a fait l'objet d'aucune condamnation relative à l'éthique des affaires au cours de l'exercice. Il est à noter que la procédure mise en place impose à chaque nouveau salarié permanent de signer une attestation d'absence de conflit d'intérêts et à certaines catégories de salariés permanents exposés de le faire annuellement. Les situations de conflit d'intérêts potentiel sont analysées par la direction de la conformité qui établit les mesures préventives à respecter.

9.2.7. Influence politique et activités de *lobbying*

Le directeur de la communication et des relations institutionnelles est en charge des relations avec le parlement et les cabinets ministériels. Le Directeur général est responsable de la surveillance des activités de *lobbying* de l'entreprise. Conformément à la loi, Icade déclare annuellement ses actions et ses dépenses de *lobbying* à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Au titre de l'année 2024, Icade a déclaré 19 actions de *lobbying* pour un montant de dépense compris dans une fourchette entre 50 000 euros et 75 000 euros. Les principales actions de *lobbying* concernant les enjeux de durabilité visaient à soutenir la transformation de bureaux en logements et la reconversion des

entrées de ville (en lien avec l'économie circulaire), la promotion de dispositifs incitatifs pour réduire l'empreinte carbone dans la construction et l'aménagement (en lien avec le climat), la contribution du secteur privé aux objectifs de zéro artificialisation nette et la participation aux travaux du Roquelaure de la Biodiversité (en lien avec la biodiversité).

Les dépenses de *lobbying* correspondent à une partie des cotisations versées aux organisations professionnelles.

Icade ne verse de fonds ni ne fournit de service à aucun parti politique ni à aucun titulaire de mandat public ou candidat à un tel mandat.

(1) <https://www.icable.fr/groupe/gouvernance/documents/code-de-conduite-anti-corruption.pdf>

Conformément aux informations publiées sur le site de la HATVP, Icade est affiliée aux organisations de *lobbying* suivantes :

- l'EPRA (European Public Real Estate Association) ;
- la Fédération des entreprises immobilières (FEI) ;
- la Fédération des promoteurs immobiliers de France (FPI) ;
- le Mouvement des entreprises de France en Île-de-France (MEDEF Île-de-France) ;
- l'Association française des entreprises privées (AFEP).

La partie 2.1.1 « Composition du conseil d'administration et de ses comités » du chapitre 5 du document d'enregistrement universel d'Icade présente les mandats et les postes occupés par les membres du conseil d'administration et ceux occupés au cours des cinq dernières années et expirés (ESRS G1-5 – paragraphe 30).



LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

La direction fiscale d'Icade veille au respect des principes dits « BEPS » (*Base Erosion Profit Shifting*) de l'OCDE, qui visent à prévenir les stratégies d'optimisation fiscale. Ainsi, le Groupe ne crée pas de filiale ou d'établissement sans substance économique dans les États ou territoires reconnus comme non coopératifs par les autorités françaises ou européennes. L'objectif d'Icade est de s'acquitter localement de sa juste part d'impôt, dans le respect des prescriptions légales et réglementaires. Ainsi, Icade communique chaque année une déclaration « pays-par-pays » (no 2258) auprès de l'administration fiscale et réalise l'ensemble de ses opérations

avec les États et territoires respectant les standards de l'OCDE en matière de fiscalité. De plus, Icade a signé le 18 février 2020 un « Partenariat de Confiance » avec l'administration fiscale française afin de prévenir au mieux les points fiscaux à enjeux et à risques et visant plus généralement à établir une relation de travail de long terme avec l'administration fiscale. Icade a également renforcé sa transparence fiscale en mettant en œuvre et en publiant, en août 2024, sa politique fiscale responsable applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Enfin, Icade présente dans ses états financiers son taux d'imposition effectif et le régime fiscal spécifique dont elle bénéficie (régime SIIC – voir chapitre 6 § 2 note 10)

10. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS RSE

10.1. Tableaux des certifications environnementales

PART DES PROJETS DE LOGEMENTS D'ICADE PROMOTION CERTIFIÉS, PAR RÉFÉRENTIELS ET PAR NIVEAUX (EN M² – SURFACE HABITABLE OU SURFACE UTILE, PÉRIMÈTRE TOTAL – CONTRÔLE EXCLUSIF)

	2024	2023
NF Habitat	167 097	204 303
soit en %	79 %	95 %
HQE construction (total)	68 305	88 534
soit en %	32 %	41 %
HQE construction – Pass	21 100	22 394
HQE construction – Bon	6 142	7 434
HQE construction – Très Bon	37 419	34 320
HQE construction – Excellent	3 644	24 386
HQE construction – Exceptionnel	-	-
TOTAL CERTIFICATIONS ET LABELS QUALITÉ ET ENVIRONNEMENT	167 097	204 303
soit en %	79 %	95 %

PART DES PROJETS TERTIAIRES D'ICADE PROMOTION CERTIFIÉS, PAR RÉFÉRENTIELS ET PAR NIVEAUX (EN M² - SURFACE HABITABLE OU SURFACE UTILE, PÉRIMÈTRE TOTAL - CONTRÔLE EXCLUSIF)

	Bureaux		Autres		TOTAL	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Tertiaire HQE (total)	7 679	25 285	-	4 385	7 679	29 670
soit en %	36 %	40 %	0 %	29 %	26 %	38 %
Tertiaire HQE - Bon	-	-	-	-	-	-
Tertiaire HQE - Très Bon	-	5 493	-	-	-	5 493
Tertiaire HQE - Excellent	7 679	19 792	-	4 385	7 679	24 177
Tertiaire HQE - Exceptionnel	-	-	-	-	-	-
HQE Bâtiment durable (total)	-	-	3 250	-	3 250	-
soit en %	0 %	0 %	38 %	0 %	11 %	0 %
HQE Bâtiment durable - Cap BD	-	-	-	-	-	-
HQE Bâtiment durable - Bronze	-	-	-	-	-	-
HQE Bâtiment durable - Argent	-	-	3 250	-	3 250	-
HQE Bâtiment durable - Or	-	-	-	-	-	-
BREEAM Construction (total)	13 427	37 424	5 228	-	18 655	37 424
soit en %	64 %	60 %	62 %	0 %	63 %	48 %
BREEAM Construction - <i>Good</i>	-	-	3 611	-	3 611	-
BREEAM Construction - <i>Very Good</i>	13 427	8 095	1 617	-	15 044	8 095
BREEAM Construction - <i>Excellent</i>	-	29 329	-	-	-	29 329
BREEAM Construction - <i>Outstanding</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES	21 106	62 709	8 478	4 385	29 584	67 094
soit en %	100 %	100 %	100 %	29 %	100 %	86 %

PART DU PATRIMOINE DE LA FONCIÈRE CERTIFIÉ, PAR RÉFÉRENTIELS ET PAR NIVEAUX (EN M², PÉRIMÈTRE TOTAL - CONTRÔLE EXCLUSIF)

	(en m ²)					
	Bureaux ^(a)		Autres		Total	
Certifications environnementales	2024	2023	2024	2023	2024	2023
HQE Exploitation (total)	471 188	505 895	75 162	8 888	546 350	514 783
soit en %	44 %	43 %	11 %	1 %	31 %	28 %
HQE Exploitation – Pass	-	-	-	-	-	-
HQE Exploitation – Bon	-	-	-	-	-	-
HQE Exploitation – Très Bon	142 430	110 862	-	-	142 430	110 862
HQE Exploitation – Excellent	133 179	199 454	75 162	8 888	208 341	208 342
HQE Exploitation – Exceptionnel	195 579	195 579	-	-	195 579	195 579
BREEAM In Use (total)	269 977	312 781	28 860	-	298 837	312 781
soit en %	25 %	27 %	4 %	0 %	17 %	17 %
BREEAM In-Use – Pass	-	-	-	-	-	-
BREEAM In-Use – Good	61 903	43 808	-	-	61 903	43 808
BREEAM In-Use – Very Good	208 074	116 437	-	-	208 074	116 437
BREEAM In-Use – Excellent	-	152 536	28 860	-	28 860	152 536
BREEAM In-Use – Outstanding	-	-	-	-	-	-
TOTAL CERTIFICATION HQE EXPLOITATION OU BREEAM IN-USE	549 567	598 219	75 162	8 888	624 729	607 107
soit en %	51 %	51 %	11 %	1 %	35 %	33 %
HQE construction (total)	489 285	506 643	105 092	54 159	594 376	560 802
soit en %	46 %	43 %	15 %	8 %	33 %	31 %
HQE Construction – Pass	-	-	-	-	-	-
HQE Construction – Bon	-	-	-	-	-	-
HQE Construction – Très Bon	100 950	127 497	20 788	29 676	121 738	157 173
HQE Construction – Excellent	290 172	280 983	84 304	24 483	374 476	305 466
HQE Construction – Exceptionnel	98 163	98 163	-	-	98 163	98 163
BREEAM Construction (total)	368 182	326 978	28 860	18 414	397 042	345 392
soit en %	34 %	28 %	4 %	3 %	22 %	19 %
BREEAM Construction – Pass	-	-	-	-	-	-
BREEAM Construction – Good	21 729	24 840	-	-	21 729	24 840
BREEAM Construction – Very Good	205 158	208 294	-	-	205 158	208 294
BREEAM Construction – Excellent	74 846	93 844	28 860	18 414	103 706	112 258
BREEAM Construction – Outstanding	66 449	-	-	-	66 449	-
TOTAL CERTIFICATION HQE CONSTRUCTION OU BREEAM CONSTRUCTION	524 289	571 431	105 092	54 159	629 381	625 591
soit en %	49 %	49 %	15 %	8 %	35 %	34 %
TOTAL CERTIFICATION HQE OU BREEAM	733 908	846 723	121 938	54 159	855 846	900 883
soit en %	69 %	72 %	17 %	8 %	48 %	49 %

(a) Le périmètre bureaux représente 60 % du périmètre total (contrôle exclusif).

10.2. Tableaux des indicateurs déchets et eau du pôle Foncière – Format EPRA

PRODUCTION DE DÉCHETS À PÉRIMÈTRE COURANT EN 2023 ET 2024 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)					
			Actifs contrôlés			Actifs non contrôlés		
			Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)		2024	2023
			2024	2023	2024	2023		
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de recyclage matière	Waste-Abs	%	35 %	Non disponible	16 %	Non disponible	19 %	Non disponible
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de compostage et/ou de méthanisation	Waste-Abs	%	0,5 %	Non disponible	5 %	Non disponible	1 %	Non disponible
Pourcentage de déchets incinérés avec valorisation énergétique	Waste-Abs	%	58,5 %	Non disponible	59 %	Non disponible	46 %	Non disponible
POURCENTAGE TOTAL DE DÉCHETS RECYCLÉS OU VALORISÉS	WASTE-ABS	%	94 %	NON DISPONIBLE	80 %	NON DISPONIBLE	66 %	NON DISPONIBLE
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs	%	0,01 %	Non disponible	0,01 %	Non disponible	0,001 %	Non disponible
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	92 %	Non disponible	93 %	Non disponible	88 %	Non disponible
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	94 %	Non disponible	79 %	Non disponible	66 %	Non disponible
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS	TONNES	1 577	NON DISPONIBLE	3 357	NON DISPONIBLE	6 010	NON DISPONIBLE
Intensité déchets	Waste-Int	kg/m ²	4	Non disponible	4	Non disponible	10	Non disponible

PRODUCTION DE DÉCHETS À PÉRIMÈTRE COURANT ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)			
			Courant		Constant	
			2024	2023	2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	Non disponible	97 %	97 %
Taux d'estimation du volume de déchets		%	50 %	Non disponible	50 %	35 %
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de recyclage matière	Waste-Abs/LfL	%	20 %	Non disponible	20 %	23 %
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de compostage et/ou de méthanisation	Waste-Abs/LfL	%	2 %	Non disponible	2 %	2 %
Pourcentage de déchets incinérés avec valorisation énergétique	Waste-Abs/LfL	%	52 %	Non disponible	53 %	52 %
POURCENTAGE TOTAL DE DÉCHETS RECYCLÉS OU VALORISÉS	WASTE-ABS/LFL	%	74 %	NON DISPONIBLE	75 %	77 %
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs/LfL	%	0,004 %	Non disponible	0,004 %	0,01 %
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	92 %	Non disponible	93 %	99 %
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	74 %	Non disponible	75 %	76 %
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS/LFL	TONNES	10 945	NON DISPONIBLE	10 753	9 366
Intensité déchets	Waste-Int/LfL	kg/m ²	6,1	Non disponible	6,2	5,4

PRÉLÈVEMENT D'EAU À PÉRIMÈTRE COURANT EN 2023 ET 2024 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)					
			Actifs contrôlés			Actifs non contrôlés		
			Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privées)			
			2024	2023	2024	2023	2024	2023
TOTAL DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU	WATER-ABS	M³	219 698	NON DISPONIBLE	151 266	NON DISPONIBLE	278 287	NON DISPONIBLE
Intensité eau des actifs	Water-Int	m ³ /m ²	0,32	Non disponible	0,32	Non disponible	0,44	Non disponible
Intensité eau des actifs	Water-Int	litre/pers./jour	22,3	Non disponible	22,3	Non disponible	30,6	Non disponible

PRÉLÈVEMENT D'EAU À PÉRIMÈTRE COURANT ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total (contrôle exclusif)			
			Courant		Constant	
			2024	2023	2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	Non disponible	97 %	97 %
Taux d'estimation des prélèvements d'eau		%	67 %	Non disponible	66 %	57 %
TOTAL DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU	WATER-ABS/LFL	M³	649 252	NON DISPONIBLE	634 867	635 923
Intensité eau des actifs	Water-Int	m ³ /m ²	0,36	Non disponible	0,37	0,37
Intensité eau des actifs	Water-Int	litre/pers./jour	25,2	Non disponible	25,3	25,3

10.3. Tableaux des indicateurs environnement du périmètre Corporate – Format EPRA

Le périmètre Corporate est identique en 2023 et 2024, le périmètre constant est donc équivalent au périmètre total.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre Corporate	
			Constant	
			2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	14 %	13 %
Consommation d'énergie renouvelable électrique achetée auprès des fournisseurs d'énergie (garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	1 823	1 835
Consommation d'énergie électrique achetée sur le réseau (hors garanties d'origine)	Élec-Abs/LfL	MWh _{ef}	378	368
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE ÉLECTRIQUE	ÉLEC-ABS/LFL	MWH_{EF}	2 201	2 203
Consommation d'énergie renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	15	0
Consommation d'énergie non renouvelable des réseaux urbains	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ef}	107	106
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DES RÉSEAUX URBAINS	DH&C-ABS/LFL	MWH_{EF}	122	106
Consommation de biogaz	Fuels-Abs/LfL		0	0
Consommation de gaz naturel	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ef}	0	0
CONSOMMATION TOTALE DE GAZ	FUELS-ABS/LFL	MWH_{EF}	0	0
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE FINALE		MWH_{EF}	2 323	2 309
Intensité énergétique surfacique – énergie finale – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	103	100
Intensité énergétique surfacique – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	102	99
Intensité énergétique par personne – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /pers.	1 530	1 488
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE PRIMAIRE		MWH_{EP}	5 184	5 174
Intensité énergétique surfacique – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	228	222

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre Corporate			
			Corporate (scopes 1 et 2)		Données maîtrisées amont et pertes en ligne (scope 3)	
			2024	2023	2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux d'estimation des émissions totale de gaz à effet de serre - <i>location-based</i>		%	18 %	18 %	18 %	18 %
Émissions directes de gaz à effet de serre - <i>location-based</i>	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	0	0	0	0
Émissions indirectes de gaz à effet de serre - <i>location-based</i>	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	93	81	42	41
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - LOCATION-BASED		TONNES CO₂ÉQ	93	81	42	41
Intensité carbone surfacique - <i>location-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/m ²	5,9	5,2	5,9	5,2
Intensité carbone surfacique - <i>location-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/pers./an	89	79	89	79
Émissions directes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	0	0	0	0
Émissions indirectes de gaz à effet de serre - <i>market-based</i>	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	22	24	44	44
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - MARKET-BASED		TONNES CO₂ÉQ	22	24	44	44
Intensité carbone surfacique - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/m ²	2,9	2,9	2,9	2,9
Intensité carbone surfacique - <i>market-based</i>	GHG-Int	kgCO ₂ éq/pers.	43	44	43	44

PRODUCTION DE DÉCHETS DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre Corporate	
			Constant	
			2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %
Taux d'estimation de la production totale de déchets		%	60 %	51 %
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de recyclage matière	Waste-Abs/LfL	%	29 %	29 %
Pourcentage de déchets valorisés sous forme de compostage et/ou de méthanisation	Waste-Abs/LfL	%	0 %	0 %
Pourcentage de déchets incinérés avec valorisation énergétique	Waste-Abs/LfL	%	67 %	71 %
POURCENTAGE TOTAL DE DÉCHETS RECYCLÉS OU VALORISÉS	WASTE-ABS/LFL	%	96,0 %	100 %
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs/LfL	%	0,2 %	0,4 %
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	100 %	100 %
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	96 %	100 %
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS/LFL	TONNES/AN	54	57
Intensité déchets	Waste-Int/LfL	kg/m ²	2,4	2,4

CONSOMMATION D'EAU DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2023 ET 2024

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre Corporate	
			Constant	
			2024	2023
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	100 %	100 %
Taux d'estimation des prélèvements d'eau		%	95 %	91 %
TOTAL DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU	WATER-ABS/LFL	M³	7 915	8 374
Intensité eau des actifs	Water-Int	m ³ /m ²	0,35	0,36
Intensité eau des actifs	Water-Int	litre/pers./jour	24,0	24,9

11. TABLES DE CORRESPONDANCE CSRD

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
ESRS 2 INFORMATIONS GÉNÉRALES							
Base de préparation							
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité						Chap.3 §1.2
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières						Chap.3 §1.3
Gouvernance							
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance						Chap.3 §2.1
		Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission ;		Chap.5 §2
		Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chap.5 §2
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes						Chap.3 §2.1
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation						Chap.3 §2.2
							Chap.5 §3
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				Chap.3 §2.3
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité						Chap.3 §1.5

ESRS et exigence de publication

Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Stratégie							
SBM-1	Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chap.1 Chap.2 Non concernée
		Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non concernée
		Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 FR JO L du 26/07/2024 66/		Non concernée
		Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		Non concernée
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes						Chap.3 §4
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires						Chap.3 §5.2
Gestion des impacts, risques et opportunités							
IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels						Chap.3 §5.1
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise						Chap.3 §11

ESRS et exigence de publication		Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE					
Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
ESRS E1 CHANGEMENT CLIMATIQUE							
Gouvernance							
ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation						Chap.3 §2.2 Chap.5 §3
Stratégie							
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	Chap.3 §7.1
		Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Chap.3 §7.1.6
E1 ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires						Chap.3 §7.1.1
Gestion des impacts, risques et opportunités							
E1 ESRS 2 IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat						Chap.3 §5.1 et §7.1.1
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci						Chap.3 §7.1.2.1
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique						Chap.3 §7.1.2.2

ESRS et exigence de publication

Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Indicateurs et objectifs							
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Chap.3 §7.1.2.2
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				Chap.3 §7.1.3.3
		Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				Chap.3 §7.1.3.3
		Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				Chap.3 §7.1.3.3
E1-6	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Chap.3 §7.1.3.1
		Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Chap.3 §7.1.3.1
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56	Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119				Chap.3 §7.1.2.3
E1-8	Tarifification interne du carbone						Non concernée

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Chap.3 §7.1.4
		Désagrégation des montants monétaires par risques physiques aigus et chroniques paragraphe 66, point a)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			Non publiée
		Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			Non concernée
		Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			Chap.3 §7.1.2.2.3
		Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69				Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	

ESRS E2 POLLUTION

Gestion des impacts risques et opportunités

ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution						Non matériel
E2-1	Politiques en matière de pollution						Non matériel
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution						Non matériel

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Indicateurs et objectifs							
E2-3	Cibles en matière de pollution						Non matériel
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du Règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				Non matériel
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes						Non matériel
E2-6	Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution						Non matériel
ESRS E3 RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES							
Gestion des impacts, risques et opportunités							
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines						
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
		Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
		Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines						Non matériel
Indicateurs et objectifs							
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines						Non matériel
E3-4	Consommation d'eau	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
		Consommation d'eau totale en m ³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
E3-5	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines						Non matériel

ESRS et exigence de publication		Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE					
Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
ESRS E4 BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES							
Stratégie							
E4-1	Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires						Chap.3 §7.2
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires	Paragraphe 16, point a) i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Chap.3 §7.2.1
		Paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Chap.3 §7.2.1
		Paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Chap.3 §7.2.1
Gestion des impacts, risques et opportunités							
E4 ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes						Chap.3 §5.1 et §7.2.1
E4-2	Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Chap.3 §7.2.4
		Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Chap.3 §7.2.4
		Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I FR JO L du 26/07/2024 70/				Chap.3 §7.2.4
E4-3	Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes						Chap.3 §7.2.5
Indicateurs et objectifs							
E4-4	Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes						Chap.3 §7.2.2
E4-5	Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes						Chap.3 §7.2.6
E4-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes						Chap.3 §7.2.5

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
ESRS E5 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE							
Gestion des impacts, risques et opportunités							
E5 ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire						Chap.3 §5.1 et §7.3.1
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire						Chap.3 §7.3.2 et §7.3.3
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire						Chap.3 §7.3.2 et §7.3.3
Indicateurs et objectifs							
E5-3	Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire						Chap.3 §7.3.2.1
E5-4	Flux de ressources entrants						Non publiée
E5-5	Flux de ressources sortants	Déchets non recyclés (paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Chap.3 §10.2
		Déchets dangereux et déchets radioactifs (paragraphe 39)	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Chap.3 §7.3 et §10.2
E5-6	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire						Chap.3 §7.3.2.4
ESRS S1 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE							
Stratégie							
S1 ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes						Chap.3 §4.1 et §8.1.1.4 et §8.1.1.5
S1 ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires	Risque de travail forcé (paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				Non matériel
		Risque d'exploitation d'enfants par le travail (paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				Non matériel

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Gestion des impacts, risques et opportunités							
S1-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chap.3 §8.1.1.3
		Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission				Chap.3 §8.1.1.3
		Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				Non matériel
		Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				Chap.3 §8.1.4.2
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts						Chap.3 §8.1.1.4
S1-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				Chap.3 §8.1.1.5
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions						Chap.3 §8.1
Indicateurs et objectifs							
S1-5	Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels						Chap.3 §8.1
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise						Chap.3 §8.1.1.8
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise						Chap.3 §8.1.1.9
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social						Chap.3 §8.1.6



ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
S1-9	Indicateurs de diversité						Chap.3 §8.1.1.8
S1-10	Salaires décents						Chap.3 §8.1.3
S1-11	Protection sociale						Chap.3 §8.1.4.2
S1-12	Personnes handicapées						Chap.3 §8.1.5
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences						Chap.3 §8.1.2.2.2
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chap.3 §8.1.4.2.1
		Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I			Chap.3 §8.1.4.2.1	
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée						Chap.3 §8.1.4.2.1
S1-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Chap.3 §8.1.3
		Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I			Chap.5 §3.4	
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				Non matériel

ESRS S2 TRAVAILLEUR DE LA CHAÎNE DE VALEUR
Stratégie

S2 ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes						Chap.3 §4.1 et §8.2.5
S2 ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle d'affaires	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				Chap.3 §8.2.4

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Gestion des impacts, risques et opportunités							
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chap.3 §8.2.4 et §9
		Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				Chap.3 §8.2
		Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Non concernée
		Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Chap.3 §8.2.4 et §9.1
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts						Chap.3 §8.2.5
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations						Chap.3 §8.2.6
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non concernée
Indicateurs et objectifs							
S2-5	Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels						Chap.3 §8.2.3



ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
ESRS S3 COMMUNAUTÉS AFFECTÉES							
Stratégie							
S3 ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes						Chap.3 §4.1
S3 ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle d'affaires						Chap.3 §8.3.1
Gestion des impacts, risques et opportunités							
S3 MDR-P	Politiques relatives aux communautés affectées	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chap.3 §9.2
		Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/ 1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Non concernée
S3 MDR-A	Actions et ressources liées aux communautés affectées	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non concernée
Indicateurs et objectifs							
S3 MDR-T	Indicateurs relatifs aux communautés affectées						Chap.3 §8.3.2
S3 MDR-M	Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen d'objectifs						Chap.3 §8.3.3
ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX							
Stratégie							
S4 ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes						Chap.3 §4.1
S4 ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires						Chap.3 §8.4.1
Gestion des impacts, risques et opportunités							
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chap.3 §8.4.3.2 et §8.4.4.2
		Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Non concernée
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non concernée

ESRS et exigence de publication Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Code	Libellé	Libellé cf. tableau page 66	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pagination
Indicateurs et objectifs							
S4-5	Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels						Chap.3 §8.4.3.1 et §8.4.4.1
ESRS G1 CONDUITE DES AFFAIRES							
Gouvernance							
G1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance						Chap. 3 §9.2.1 et Chap.5 §2
Gestion des impacts, risques et opportunités							
G1	Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels						Chap.3 §5.1
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				Chap.3 §9.2.4
		Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				Chap.3 §9.2.4
G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs						Chap.3 §9.1
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin						Chap.3 §9.2.5
Indicateurs et objectifs							
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Aucune
		Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				Chap.3 §9.2.5
G1-5	Influence politique et activités de <i>lobbying</i>						Chap.3 §9.2.7
G1-6	Pratiques en matière de paiement						Chap.3 §9.1.4



12. RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée Générale de la société Icade SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes d'Icade SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section 13 « Rapport de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe (ci-après le « Rapport de durabilité »).

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Icade SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe Icade sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 *ter* de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*), du processus mis en œuvre par Icade SA pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature des travaux (i.e. le choix des techniques de contrôle), leur étendue (i.e. amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion d'Icade, notamment à porter une appréciation qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Icade en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément, et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Icade dans son rapport de gestion, nous formulons un paragraphe d'observations.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Icade pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Icade SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et

- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité avec les ESRS du processus mis en œuvre par Icade.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail, nous vous informons que cette obligation a été respectée.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Icade pour déterminer les informations publiées.

CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 4.1 - « Dialogue avec les parties prenantes (SBM - 2) » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par l'entité concernant ses activités et relations d'affaires, le contexte dans lequel celles-ci se déroulent et la description de la chaîne de valeur, pour identifier les principales parties prenantes affectées, en lien avec la norme ESRS 1. Nous avons évalué la démarche mise en œuvre par l'entité, et pris connaissance de la documentation afférente, concernant l'identification des parties prenantes qui peuvent affecter les entités comprises dans le périmètre des informations consolidées en matière de durabilité ou peuvent être affectées par elles, ainsi que les principaux utilisateurs de ces informations.

CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 5.1 - « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) » du Rapport de durabilité.

Sur la base des éléments de contexte collectés lors de l'étape précédente, nous avons pris connaissance de la documentation et apprécié le processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (réels ou potentiels) (« IRO »), en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et ceux qui sont spécifiques à l'entité.

En particulier, nous avons examiné la démarche mise en place par l'entité pour recueillir l'information nécessaire sur ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par l'entité des IRO identifiés, incluant la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec d'autres analyses de risques menées par les entités du groupe et avec notre connaissance du groupe.

CONCERNANT L'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT ET DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section 5.1 – « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE et analyse de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Icade SA, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées et au titre des informations spécifiques à l'entité.

Nous avons pris connaissance du processus décisionnel mis en place par Icade, et apprécié la présentation qui en est faite dans la section 5.1 – « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1) » du Rapport de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantissant la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Icade relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans les paragraphes 1.1 à 1.4 du Rapport de durabilité qui précisent les spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences CSRD, les principales sources d'incertitudes et d'estimations, les limitations de périmètre dans le calcul de certains indicateurs et les choix méthodologiques effectués par la direction.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

INFORMATIONS FOURNIES EN APPLICATION DE LA NORME CHANGEMENT CLIMATIQUE (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section 7. « Informations environnementales » du Rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction ou les personnes concernées, en particulier la direction RSE, pour prendre connaissance des politiques et orientations de l'entité afin de couvrir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ;
- prendre connaissance des processus et de la documentation interne mis en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées.

Plus particulièrement, en ce qui concerne les informations publiées au titre des émissions de gaz à effet de serre (GES), nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre

- concernant les émissions relatives au scope 3, apprécier les périmètres retenus des différentes catégories et le processus de collecte des informations ;
- apprécier l'information donnée sur le traitement des sociétés en contrôle conjoint (co-promotions) au sein du périmètre de contrôle opérationnel, lors de la présentation des émissions de GES du groupe ;
- pour les estimations que nous avons jugées structurantes, prendre connaissance de la méthodologie retenue ;
- pour une sélection de données sous-jacentes à l'évaluation des émissions de GES, rapprocher la donnée utilisée avec les pièces justificatives telles que la consommation d'énergie, les données issues bases externes s'agissant des facteurs d'émission, etc. ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Icade pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Le Commissaire aux comptes

Forvis Mazars SA

Paris La Défense, le 21 mars 2025

Claire Gueydan-O'quin

Associée

La Jallère, Bordeaux (33)

04



C H A P I T R E 4

Facteurs DE RISQUES

1. FACTEURS DE RISQUES	226	3. ASSURANCES ET LITIGES	242
1.1. Méthodologie	226	3.1. Assurances	242
1.2. Principaux facteurs de risques	227	3.2. Litiges	244
2. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	240		
2.1. Objectifs et principes généraux	240		
2.2. Organisation et gouvernance	240		
2.3. Procédures de contrôle interne	241		

1. FACTEURS DE RISQUES

Icade est l'un des principaux acteurs des marchés immobiliers français et conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est exposé à des risques sectoriels et financiers généraux ainsi qu'à des risques spécifiques à ses activités opérationnelles, dont la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif, sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Pour garantir la pérennité de son développement et assurer l'atteinte de ses objectifs, Icade veille donc à identifier et gérer les risques auxquels elle est exposée.

Il convient toutefois de noter que les risques présentés dans ce chapitre ne sont pas exhaustifs. D'autres risques, dont le Groupe n'a à ce jour pas connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document, pourraient être susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

1.1. Méthodologie

Les principaux risques auxquels sont soumises les activités de l'entreprise sont appréhendés au travers de cartographies des risques réalisées selon deux approches complémentaires et indépendantes :

- une approche *top-down* : **les risques majeurs** de l'entreprise sont déclarés et cotés semestriellement par les membres du comité exécutif. Un « Top 10 » est établi en comité des risques (interne) ;
- une approche *bottom-up* : **les risques d'entreprise (stratégiques, financiers et opérationnels)** sont déclarés annuellement par les responsables d'unités opérationnelles et fonctionnelles. L'exercice d'évaluation tient compte, dans un premier temps, de l'exposition brute aux différentes situations de danger identifiées et s'apprécie en combinant l'estimation de la probabilité de survenance du danger et de son impact. La cotation résiduelle du risque, quant à elle, s'opère après prise en compte des moyens de maîtrise associés, destinés à réduire la survenance ou l'impact de l'événement redouté.

La gestion des risques rend compte de la cohérence des deux approches en comité des risques (interne) puis en comité d'audit et des risques.

Au 31 décembre 2024, environ 100 scénarios de risques sont cartographiés. Ils sont actualisés en fonction des évolutions économiques, politiques, réglementaires, des objectifs et engagements d'Icade ainsi que des incidents éventuellement intervenus.

Les principaux risques auxquels est exposé le Groupe sont décrits ci-après, classés par catégorie. Pour chaque risque sont indiquées l'ampleur estimée de l'impact et la probabilité d'occurrence sur le Groupe dans le contexte actuel, à la date du dépôt du présent document, en tenant compte des dispositifs de maîtrise des risques mis en place par la Société (risque net).

1.2. Principaux facteurs de risques

PRINCIPAUX RISQUES PAR NATURE

RISQUES ÉCONOMIQUES

- 1 Vacance et commercialisation
- 2 Fluctuation du marché immobilier
- 3 Réglementation et fiscalité
- 4 Concurrence et innovation

RISQUES FINANCIERS

- 5 Liquidité financière
- 6 Contrepartie
- 7 Information de durabilité
- 8 Structure actionnariale

RISQUES OPÉRATIONNELS

- 9 Promotion immobilière
- 10 Conduite de la transformation
- 11 Atteinte de la santé et à la sécurité des personnes
- 12 Défaillance des systèmes d'information
- 13 Climat : atténuation et adaptation
- 14 Éthique et conformité
- 15 Relation client



Principales évolutions par rapport au 31 décembre 2023




La mise à jour de la cartographie des risques au 31 décembre 2024 a conduit à abaisser la probabilité et/ou l'impact de trois risques matérialisés comme forts fin 2023 :


Fluctuation du marché immobilier : A périmètre constant, la valeur du patrimoine diminue de -7,1% en 2024, après une forte correction des valorisations en 2023 (-17,9%), amenant Icade à considérer que la principale partie de l'ajustement des valorisations est désormais passée. Une baisse progressive attendue de l'inflation et des taux d'intérêt pourrait jouer favorablement sur la dynamique du secteur immobilier, conduisant à baisser la probabilité d'occurrence et l'impact du risque par rapport à 2023. Les incertitudes persistantes sur le plan macroéconomique et politique, en particulier en France, pourraient néanmoins freiner le rythme de la reprise et maintiennent le risque à un niveau d'impact « élevé » et d'occurrence « probable ».


Promotion immobilière : En dépit d'un contexte incertain, le secteur de la promotion immobilière continue de bénéficier d'une forte demande structurelle. La revue exhaustive du portefeuille de projets en 2024 pour ne conserver que les plus adaptés aux réalités du marché, l'adaptation de l'offre commerciale, la fin de l'augmentation des coûts de construction et la sélectivité renforcée sur le développement des nouvelles opérations conduisent à baisser la probabilité d'occurrence du risque de « très probable » à « probable ».





Conduite de la transformation : L'avancement des projets en interne pour accompagner l'évolution des compétences nécessaires à la transformation d'Icade et les dispositifs de maîtrise en place font évoluer la probabilité d'occurrence de « très probable » à « possible ».



L'analyse détaillée des principaux risques est présentée ci-après.


Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
Risques Économiques		
<p>1 Vacance et commercialisation</p> <p>Investisseur à long terme, Icade est exposée au risque d'obsolescence augmentant son risque de vacance. L'offre de produits et services pourrait se révéler peu adaptée en matière de localisation, de mix produit ou de prestations techniques.</p> <p><i>L'historique d'occupation du portefeuille est donné au chapitre 2 § 3.1.1.</i></p> <p>Les loyers facturés sont issus d'engagements de location de longue durée qui sont indexés annuellement, essentiellement en fonction de l'évolution des indices Insee ICC et ILAT, à la hausse comme à la baisse.</p> <p>À l'expiration des baux existants (3, 6, 9 ou 12 ans), la Société est soumise aux aléas du marché locatif pour le renouvellement des baux ou la relocation des locaux libérés.</p> <p><i>L'échéancier des baux est donné au chapitre 2 § 3.1.1.</i></p> <p>En 2025, les loyers concernés par une possibilité de sortie (option ou fin de bail) des actifs de bureaux <i>to-be-repositioned</i> représentent environ 13 millions d'euros de loyers IFRS annualisés.</p>	   <ul style="list-style-type: none"> - Non atteinte des résultats financiers - Baisse de valeur du portefeuille - Niveau des loyers des nouvelles locations et des renouvellements de baux - Allongement de la durée de vacance - Hausse des mesures d'accompagnement 	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une politique patrimoniale centrée sur des actifs présentant les meilleures performances environnementales et déploiement de programmes pluriannuels de transition énergétique des immeubles existants. - Focalisation des investissements sur les zones géographiques les plus dynamiques du Grand Paris et des grandes métropoles régionales, où la demande est la plus forte et la moins volatile. - Diversification de l'offre immobilière en matière de gammes de produits et de modes d'utilisation (baux classiques, Imagin'Office...). - Signature de baux de longue durée permettant une stabilité du revenu locatif dans le temps. À fin 2024, la durée résiduelle moyenne du portefeuille est donnée au chapitre 2 § 3.1.1. <p>Opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation de limites de risque de développement d'immeubles neuf « en blanc » par les comités d'engagement. - Suivi opérationnel proactif des échéances de baux par les équipes <i>d'asset management</i> (allongement des maturités, renouvellements anticipés...). - Programme de travaux d'amélioration des actifs pour maintenir les revenus à la hauteur des valeurs locatives de marché (VLM). - Politique de commercialisation active avec un accompagnement spécifique des locataires.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>2 Fluctuation du marché immobilier</p> <p>Le marché de l'immobilier tertiaire en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales est un marché cyclique dont les prix dépendent des conditions d'équilibre entre l'offre et la demande de bureaux par les investisseurs immobiliers.</p> <p>Le marché résidentiel neuf obéit globalement aux mêmes tendances.</p> <p>Outre l'environnement économique général, la disponibilité d'immeubles modernes, le niveau des taux d'intérêt, la disponibilité du crédit et la fiscalité des particuliers sont des facteurs clés de ces marchés qui sont indépendants de la Société et difficilement prévisibles.</p> <p>Le marché de l'immobilier tertiaire et résidentiel a été marqué par quatre années difficiles avec une baisse des prix ainsi qu'une diminution du nombre de transactions. La baisse des taux d'intérêt n'a pas suffi à redresser le secteur et la dissolution de l'Assemblée nationale a réintroduit l'incertitude politique et économique. La fin des avantages fiscaux (Pinel) et la faible progression du pouvoir d'achat continuent de pénaliser les promoteurs malgré l'orientation vers plus de ventes en bloc.</p> <p>De la même façon, le marché de l'investissement du secteur de la Santé apparaît dégradé depuis 2023, conduisant Icade à constater un décalage dans le calendrier d'exécution de la cession des portefeuilles français et internationaux de l'ex Foncière Santé (étape 2 et 3), désormais envisagée de manière progressive en 2025 et 2026. La présentation des titres résiduels de l'ex Foncière Santé dans les comptes du Groupe Icade au 30 juin 2025 devra être ré-appréciée au regard des avancées du processus de cession et des perspectives connues à cette date.</p> <p>Le redémarrage du marché de l'investissement en 2025 dépendra d'une baisse des taux directeurs et de la poursuite de l'amélioration des taux de financement, mais aussi d'une confiance restaurée dans la capacité de la France à maîtriser son déficit.</p> <p>Icade met en place une stratégie de rotation de son patrimoine pour financer son développement. Dans un marché sous pression, la réalisation du plan de cession pourrait se matérialiser par d'éventuelles décotes par rapport à l'ANR sur les actifs cédés.</p>	 <p>Sur le volume d'activité et la réalisation du plan stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exécution des reconversions et/ou cessions d'actifs spécifiques (en ce compris la cession résiduelle des activités de Santé). - Volume de la demande en promotion immobilière, exécution des plans d'acquisition de terrains à bâtir et niveau de marge des opérations. <p>Sur la valorisation du portefeuille</p> <p>Sur l'évolution des ratios de bilan</p>	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une revue approfondie des actifs a été opérée en 2023 afin d'identifier les bureaux <i>well positioned</i> adaptés pour répondre aux enjeux de centralité, de flexibilité et environnementaux et les bureaux <i>to-be-repositioned</i> à transformer. Les premières mesures concrètes sont à l'œuvre, via la transformation de bureaux en logement (tour Lafayette à Lyon et immeuble Arcade au Plessis-Robinson). Ces deux opérations sont menées par Icade via Icade Promotion. - Au 31/12/2024, les actifs de bureaux <i>to-be-repositioned</i> représentent 9,2 % du portefeuille total et 11 % des bureaux. - Présentation aux collectivités du positionnement d'Icade en matière de stratégie RSE et de nouvelle offre immobilière. - La stratégie d'Icade s'oriente vers une accélération de la diversification produits qui vise les locaux d'activité, les logements étudiants et les <i>data centers</i> (un <i>data center</i> figure au pipeline lancé à Aubervilliers et un autre est à l'étude à Rungis). - Diversification géographique : La Foncière investit exclusivement dans les zones géographiques les plus dynamiques (Île-de-France et grandes métropoles régionales). - Complémentarité entre les métiers de Promotion et de Foncière du Groupe. - Revue du portefeuille des opérations de promotion. - Carnet de commandes Promotion : les équipes de promotion immobilière s'efforcent de maintenir un portefeuille foncier maîtrisé représentant 26 mois d'activité. <p>Opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi permanent des marchés immobiliers par les métiers et suivi étroit des reconversions ou cessions d'actifs spécifiques. - Réalisation d'expertises semestrielles par des experts indépendants, 70 % du patrimoine fait l'objet d'une double expertise. - Sélectivité accrue des investissements. - Discussions avec des tiers investisseurs pour la cession du solde des titres détenus par Icade dans Præmia Healthcare. - Structuration de solutions alternatives pour poursuivre le désengagement de la Santé (à l'instar de l'échange de titres de Pæmia Healthcare contre des titres de Future Way). - Poursuite du processus de marketing du portefeuille international d'actifs de Santé.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>3 Réglementation et fiscalité</p> <p>Les activités immobilières sont encadrées par de nombreuses réglementations dans divers domaines, notamment l'urbanisme, la construction, les autorisations d'exploitation, l'hygiène, la santé et la sécurité, l'environnement, la gestion immobilière, le droit des baux et la consommation ainsi que le droit des sociétés, le droit boursier et la fiscalité des entreprises et des particuliers.</p> <p>La suppression ou la modification de certains avantages fiscaux pourrait avoir un impact significatif sur le volume des réservations réalisées auprès des investisseurs particuliers. Par ailleurs, une attention particulière est à porter sur les évolutions fiscales et réglementaires qui pourraient être proposées pour stabiliser les finances publiques.</p> <p>Régime fiscal SIIC</p> <p>Icade bénéficie du régime fiscal des SIIC, qui lui permet d'être exonérée de l'impôt sur les sociétés sur ses activités de location immobilière (les activités de promotion étant assujetties à l'impôt de droit commun), sous réserve du respect de certaines obligations, notamment de distribution et du respect d'un ratio minimum d'activités éligibles audit régime. Si la Société ne respectait pas ses obligations, elle serait assujettie à l'impôt sur les sociétés de droit commun au titre des exercices concernés et pourrait éventuellement perdre son statut.</p> <p>Le régime fiscal des SIIC est présenté au chapitre 8 § 1.1.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Dégradation du volume de commercialisation de logements neufs avec la fin des aides à l'investissement locatif Pinel déjà réduit aux zones tendues. - Modification de la rentabilité des opérations par rapport au plan à moyen terme (normes constructives, récupération des charges locatives, niveau de taxation...). - Dégradation des résultats par assujettissement à l'impôt sur les sociétés. - Dégradation de la valorisation de l'entreprise. 	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces différentes réglementations font l'objet d'une veille technique, juridique et fiscale permanente de la part d'Icade et des organisations professionnelles auxquelles elle appartient (FEI, FPI...) permettant d'en anticiper les effets. - Diversification de la clientèle par le développement de la vente en bloc auprès d'investisseurs institutionnels. - Suivi proactif des obligations du régime SIIC par le service fiscal interne (niveaux de participation, répartition des activités, obligation de distribution, etc.).






Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>4 Concurrence et innovation</p> <p>Les marchés immobiliers de l'accession, de l'investissement et de la location sont des marchés atomisés sur lesquels interviennent de très nombreux acteurs locaux, nationaux ou internationaux.</p> <p>Icade fait face, sur chacun de ces marchés, à des acteurs possédant des parts de marché et des moyens humains et financiers supérieurs aux siens.</p> <p>Cette concurrence s'exerce en particulier sur l'acquisition du foncier et des actifs disponibles, les loyers et le prix des services proposés.</p> <p>Par ailleurs, l'évolution des usages, l'accélération des enjeux de durabilité sont autant de facteurs qui doivent amener Icade à réévaluer sa proposition de valeur, tant dans son offre de services que dans le développement de solutions de construction innovantes.</p>	<p> - Affaiblissement stratégique.</p> <p> - Pertes d'opportunité.</p> <p> - Difficultés d'atteinte des objectifs d'activité.</p> <p></p>	<p>Dans ces marchés, Icade bénéficie d'avantages concurrentiels certains :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un patrimoine locatif qui lui permet d'offrir une véritable flexibilité d'implantation pour les entreprises. - Une diversification de l'offre avec ReShapE qui s'adresse à tous les segments de marché (Imagin'Office, locaux d'activités et bureaux en parcs d'affaires, <i>data centers</i>, résidences étudiantes). - Des réserves foncières, uniques en Île-de-France, permettant une maîtrise de sa croissance à long terme. - Des équipes qui rassemblent l'ensemble des compétences et de l'expérience nécessaires à la réalisation d'opérations complexes d'aménagement, d'infrastructure et de développement en tant qu'opérateur intégré, pour compte de tiers et pour compte propre en synergie entre les activités de Promotion et de Foncière. - Une démarche d'<i>open innovation</i> au travers d'une start-up studio (Urban Odyssey) et des partenariats externes (start-up, écoles, territoires et grandes entreprises). - Une politique RSE qui le place parmi les leaders dans les classements des agences de notation extra-financière.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
Risques Financiers		
<p>5 Liquidité financière</p> <p>La stratégie d'Icade s'appuie dans une large mesure sur l'endettement pour financer sa croissance. Aussi, un risque de liquidité réside dans la capacité de la Société à refinancer, à l'échéance, sa dette existante et à financer son plan de développement.</p> <p>La finalisation en 2023 de l'opération de cession des activités de la Foncière Santé pour un montant de 1,450 milliard d'euros a permis au Groupe de renforcer sa position de liquidité et de réduire son niveau d'endettement dans un environnement économique et financier complexe et volatil.</p> <p>Les contrats de crédit conclus par Icade contiennent des engagements l'obligeant à respecter des ratios financiers spécifiques (<i>covenants</i> bancaires), en particulier le ratio de <i>Loan-to-Value (LTV)</i>. Si Icade était amenée à manquer à l'un de ses engagements financiers et ne parvenait pas à y remédier dans le délai contractuellement prévu, les prêteurs pourraient exiger le remboursement anticipé de la dette, avec une contagion possible à l'ensemble de la dette du Groupe via notamment l'exercice de clauses de défaut croisé.</p> <p>Icade est également soumis à des risques liés à la fluctuation des taux d'intérêt pouvant impacter son coût de financement. La part de son endettement souscrit à taux variable représente 10 % de la dette totale au 31/12/2024.</p>	  <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de financement du plan de développement et de refinancement de la dette. - Hausse du coût de financement. 	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique financière prudente, illustrée par un ratio LTV droits inclus cible entre 30 et 35 %. - Diversification des sources de financement (endettement intermédié et désintermédié). <p>Opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipation des besoins de financement sur une période de cinq ans dans le cadre du plan à moyen terme et affinés chaque année sur une période de 12 à 18 mois dans le cadre du suivi de la courbe de liquidité. - Maintien des lignes de crédit non tirées, représentant 1 680 millions d'euros et permettant de couvrir l'intégralité des échéances de dette jusqu'en 2029. - Mise en place d'un programme d'émissions obligataires EMTN. - Gestion centralisée de la trésorerie, de l'endettement et de la couverture de la dette du Groupe. - Gestion centralisée des <i>covenants</i>, essentiellement LTV et ICR. - Gestion lissée des échéances de dette. - Politique de gestion des risques financiers validée par le comité risques, taux, trésorerie et financement (CRTTF), mise en œuvre par la direction financière et présentée régulièrement en comité d'audit. - Au 31 décembre 2024, le Groupe respecte l'ensemble de ces <i>covenants</i> : <ul style="list-style-type: none"> - le non-respect du <i>covenant</i> LTV bancaire (60 %), correspondrait à une baisse de la valeur des actifs de 2 912 millions d'euros, soit 36,3 % (à dette constante) ; - le non-respect du <i>covenant</i> ICR bancaire (2 x), correspondrait soit à une hausse du coût de financement 2024 de 86 millions d'euros, soit à une baisse de l'EBO de 172,1 millions d'euros. <p>Sur la base de ces travaux, Icade considère que ses ressources sont en adéquation avec ses besoins de liquidité. Des informations chiffrées complémentaires figurent au chapitre 2 § 4.</p>


Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>6 Contrepartie client L'environnement économique et l'évolution des usages ou des technologies peuvent entraîner des difficultés financières de certaines entreprises ou de secteurs d'activité entraînant des retards de paiement voire des disparitions d'entreprises.</p> <p>Contrepartie fournisseurs/entreprises/sous-traitants La sensibilité économique du secteur du bâtiment peut fragiliser les entreprises avec lesquelles Icade est amenée à travailler et avoir un impact sur le prix de revient de ses opérations voire sur les délais de livraison. Depuis deux ans, le secteur subit de plein fouet la crise de la construction qui n'est pas terminée.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Risques d'impayés - Dérapage des coûts d'une opération en cas de défaillance d'une entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification sectorielle des actifs et des clients. - Émiettement du risque locatif sur un portefeuille de près de 1 100 baux. - Suivi de la solvabilité financière de nos locataires. Au T4 2024 71 % des loyers IFRS correspond à des locataires dont la notation de solvabilité est comprise entre 12 et 20. - Suivi permanent des encaissements. Le taux d'encaissement des loyers figure chapitre 2 § 3.1.4. - Politique achat imposant la mise en concurrence régulière d'entreprises dont la solvabilité a été vérifiée préalablement. - Référencement des fournisseurs et suivi de leur santé économique.
<p>Contrepartie bancaire Les opérations bancaires réalisées par Icade, essentiellement constituées de placements de trésorerie, emprunts et tirages sur des lignes de crédit et instruments dérivés de taux, exposent la Société au risque de défaillance de l'une de ses contreparties bancaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut d'une contrepartie de financement générant un risque de liquidité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification des sources de financement. La part des financements désintermédiés (qui présentent un risque de contrepartie diffus) atteint 60 % à fin 2024. - Limitation des engagements aux principaux établissements bancaires européens dont la notation à long terme est A-/A3 et répartition des en-cours. - Suivi de la concentration des expositions par établissement bancaire et groupe bancaire.
<p>Contrepartie d'assurance Les risques financiers liés à des sinistres sur les actifs immobiliers et les activités du Groupe sont transférés à des assureurs, générant pour Icade un risque d'insolvabilité de l'assureur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut d'une couverture d'assurance. - Dégradation de la situation financière et de la trésorerie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les actifs immobiliers du Groupe et sa responsabilité civile sont assurés auprès d'AXA.

04 FACTEURS DE RISQUES






Facteurs de risques


Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>7 Informations de durabilité ^(a) Publication d'informations de durabilité pouvant présenter des erreurs de nature à fausser le jugement de la performance par les investisseurs ou ne répondant pas à l'exhaustivité des attentes de la <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> applicable à partir de l'exercice clos au 31/12/2024.</p>	<p> - Informations de durabilité erronées et non conformes aux réglementations.</p> <p> - Prise de décision sur la base d'indicateurs erronés ou informations non exhaustives.</p> <p> - Risque d'image.</p>	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notations ESG réalisées par des tiers indépendants (GRESB, CDP, MSCI, Sustainalytics...). <p>Opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une veille réglementaire au travers de groupes de travail internes au groupe Caisse des dépôts et avec l'appui d'experts externes. - Mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage spécifique au déploiement de la <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>, impliquant la direction RSE, la direction financière, la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne et la direction de la communication. - Production de l'information de durabilité s'appuyant sur des référentiels internationaux reconnus (<i>Global Reporting Initiative, GHG Protocol, Science Based Targets Initiative, etc.</i>). - Centralisation de la production des informations de durabilité sur la base de processus formalisés de circulation et de traitement de l'information. - Intégration des systèmes d'information permettant une automatisation des traitements. - Analyse détaillée des indicateurs de performance et formalisation des contrôles qui confortent la pertinence de l'information produite. - Validation formelle du rapport de durabilité par le conseil d'administration. - Vérification externe réalisée par un auditeur de durabilité (assurance limitée).
<p>8 Structure actionnariale La Caisse des dépôts et consignations détient directement 39,20 % des droits de vote de la Société.</p> <p>Lors des assemblées générales d'actionnaires, elle pourrait, en cas de participation insuffisante des autres actionnaires, faire approuver ou rejeter les résolutions présentées en assemblée générale ordinaire comme la nomination des membres du conseil d'administration, l'arrêté des comptes ou la distribution de dividendes.</p> <p>Par ailleurs, la Caisse des dépôts et ses apparentés disposent de 8 sièges au conseil d'administration (sur un total de 15).</p>	<p> - Respect des règles de gouvernance.</p> <p></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Application du Code Afep-Medef en matière de gouvernance. - Un conseil d'administration composé d'un tiers d'administrateurs indépendants présidant les comités spécialisés. - Vice-Présidente du conseil d'administration en charge de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts en coordination avec le Président.

(a) Les actions de maîtrise décrites dans le présent document couvrent également les informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-5 prévue par la directive sur le reporting de durabilité (DRSE).

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
Risques Opérationnels		
<p>9 Promotion immobilière</p> <p>l'icade exerce des activités de promotion immobilière pour compte propre (Foncière) ou pour compte de tiers (Promotion) qui comportent un certain nombre de risques d'ordres, administratifs commerciaux, techniques et financiers liés notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'obtention d'autorisations administratives définitives (recours sur les permis de construire, CDAC...); - à la maîtrise technique des projets (normes et aléas constructifs); - au respect des calendriers et des coûts travaux; - à la capacité à précommercialiser les opérations en développement; et - à adapter la stratégie commerciale pour les opérations en chantier. <p>L'enjeu est de trouver le bon taux d'écoulement afin d'éviter la constitution de stocks livrés non vendus.</p> <p>Si l'on constate une reprise des taux d'écoulement sur certains territoires satisfaisants, le secteur de l'immobilier connaît encore des difficultés importantes avec notamment la fin du dispositif Pinel et un marché en investissement tertiaire à un faible niveau d'activité.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse du volume de commercialisation. - Durcissement des conditions de financement. - Abandon d'opérations pouvant avoir un impact sur le volume d'affaires et les résultats. - Retard de livraison des opérations. - Dérive des coûts de production et de distribution, impactant la rentabilité des opérations. 	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comités d'engagement chargés d'analyser les risques inhérents aux opérations et la maîtrise de leurs impacts. - Publication d'une méthodologie spécifique sur mesure de redéveloppement des entrées des villes, Ville en Vue, pour y développer des logements, des commerces, des bureaux, des services publics, des espaces verts, et en faire de véritables quartiers de vie. - Constitution d'un potentiel foncier à revaloriser pour en faire des démonstrateurs de quartiers mixtes et plus durables. - Signature de partenariats pour portage foncier et accélération du développement (Ideal Groupe, Casino). - Dissociation du foncier et du bâti (BRS) pour une accession abordable. - Négociation de paniers de logements pour des ventes en bloc auprès des bailleurs sociaux.
Opérationnels :		
<p>10 Conduite de la transformation</p> <p>Afin de faire face à l'évolution des métiers de l'immobilier dans un marché en tension, le Groupe doit disposer des compétences indispensables à son développement.</p> <p>Un manque de compétences spécifiques clés ou un déficit d'attractivité d'icade pour recruter et fidéliser les talents pourrait impacter les performances opérationnelles et obérer le développement du Groupe.</p> <p>La réussite de la transformation d'icade s'appuie également sur la capacité à disposer d'un système d'information performant et d'outils permettant d'exploiter efficacement l'ensemble des données disponibles.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à recruter et retenir le personnel qualifié. - Perte de compétences clés. - Inadéquation des compétences. - Inefficacité des systèmes d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de la marque employeur. - Stratégie RH et démarche managériale. - Politique de rémunération. - Plan de formation en adéquation avec les nouveaux besoins en compétence. - <i>Talent review</i>. - Partenariats avec des formations supérieures reconnues (ESTP, Essec et HEC). - <i>Graduate program</i> dans le but de construire des offres innovantes. - Plan de successions. - Accord QVCT (qualité de vie et conditions de travail). - Création d'une direction de la transformation digitale représentée au Comex. - Comité schéma directeur des projets informatiques en lien avec les enjeux stratégiques.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>11 Atteinte à la santé et la sécurité des personnes</p> <p>Les activités de construction et d'exploitation d'immeubles impliquent l'exposition potentielle du personnel de chantier, des salariés et plus généralement des usagers du patrimoine immobilier du Groupe à des risques d'accident ou d'atteinte à la santé.</p>	<ul style="list-style-type: none">  - Mise en cause de la responsabilité d'Icade.  - Dégradation de la relation client.  - Risque d'image. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention des risques d'atteinte à la santé et d'accidents : de nombreuses actions sont entreprises afin d'en limiter la survenance et la gravité, comme la réalisation périodique de diagnostics techniques, le suivi des installations classées et des dossiers techniques amiante, la mise en place d'alarmes incendie, la maintenance périodique des installations techniques ou encore la formation professionnelle des équipes de gestion. - Veille technique permanente et programmation de travaux permettant d'assurer la conformité des immeubles aux normes nouvelles. - Systématisation du recours à des opérateurs spécialisés dans la sécurité (SPS et coordinateurs sécurité) dans les opérations de construction et de rénovation. - Plan de prévention renforcée par des formations en présentiel sur la gestion de la sécurité sur chantier et du travail illégal. - Mise à jour régulière du document unique et présentation au CSE.
<p>12 Défaillance des systèmes informatiques</p> <p>Les activités d'Icade reposent en partie sur l'utilisation d'un système d'information large et ouvert, faisant appel à des bases de données complexes dont le risque de défaillance, accidentelle ou liée à des actes de malveillance, existe et se renforce avec l'augmentation significative des actes de cybercriminalité.</p>	<ul style="list-style-type: none">  - Perte de données stratégiques.  - Perte de productivité.  - Mise en cause d'Icade dans la gestion des données personnelles. 	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de continuité d'entreprise qui organise le repli des équipes et le redémarrage des systèmes d'information (matériels, programmes, accès bases de données). Ce plan régulièrement testé est actionnable en cas de destruction physique ou d'indisponibilité des locaux ou des systèmes d'information. <p>Opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protections physiques et logiques des locaux, réseaux, applications et bases de données informatiques. - Duplication, en temps réel et sur des sites distants, des systèmes de production. - Dispositifs de surveillance et de sauvegarde. - Définition et mise en œuvre d'une politique d'accompagnement sécurité des projets. - Mise en œuvre d'un dispositif récurrent de formation et de tests des collaborateurs à la cybersécurité. - Dispositif de sécurité régulièrement testé par la direction informatique.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>13 Climat : atténuation et adaptation</p> <p>Atténuation : en faisant de la lutte contre le changement climatique son enjeu RSE prioritaire et en se fixant une trajectoire de décarbonation ambitieuse, Icade s'expose à un risque d'image si elle ne parvenait pas à atteindre ses objectifs. À cela s'ajoute un risque de baisse du volume de l'activité et de dévalorisation des actifs intensifs en gaz à effet de serre. Or, les émissions de gaz à effet de serre d'Icade proviennent à plus de 95 % du scope 3, notamment des fournisseurs de matériaux et d'équipements et des clients utilisateurs de ses immeubles.</p> <p>Adaptation : Icade exerce des activités de promotion immobilière qui comportent un risque de baisse des ventes et de ses revenus, lié à la vente de projets de construction d'actifs inadaptés ou mal adaptés aux conséquences du changement climatique. En parallèle, la survenance d'événements climatiques de grande ampleur pourrait amener à des interruptions d'activité significatives (interruption de chantier et/ou remise en état des actifs).</p> <p>L'exploitation de bâtiments tertiaires présente un risque de vacance pour les actifs inadaptés ou mal adaptés aux conséquences du changement climatique, qui pourrait mener à une dévalorisation des actifs et à une baisse du résultat. La survenance d'événements climatiques de grande ampleur pourrait amener à une hausse des coûts liés aux travaux de remédiation.</p>	 - Dévalorisation des actifs.  - Baisse du volume d'activité et des résultats.  - Impact financier des opérations de remédiation et d'interruption d'activité.  - Risque d'image.  - Difficultés à engager les fournisseurs et les clients dans la démarche RSE d'Icade.	<p>Stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible concentration de patrimoine. Aucun actif pris individuellement ne représente plus de 10 % de la valeur totale du patrimoine. - Politique d'assurance multirisque en valeur à neuf couvrant également les pertes d'exploitation. <p>Opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans de gestion de crise pour les risques de type inondation, incendie, attentat, explosion. - Réalisation d'une étude actualisée annuellement sur les risques liés aux impacts physiques du changement climatique sur les actifs et définition d'un plan de travaux en vue d'adapter graduellement le patrimoine. - Mise en œuvre d'une politique patrimoniale centrée sur des actifs présentant les meilleures performances environnementales et déploiement de programmes pluriannuels de transition énergétique des immeubles existants. - Outils de pilotage de la performance énergie et carbone du patrimoine existant et des développements. - Mise en place d'un observatoire des matériaux visant à anticiper les besoins et fiabiliser la chaîne d'approvisionnement. - Déploiement d'outil de pilotage de la performance carbone des opérations de promotion immobilière. - Intégration de critères relatifs à la performance carbone et au risque d'impact du changement climatique dans les comités d'engagement. - Formation des collaborateurs (Icade Climate school).

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>14 Éthique et conformité</p> <p>Engagements</p> <p>Icade prend des engagements juridiques et financiers significatifs dans le cadre de ses activités de Promotion immobilière (acquisition de fonciers, lancement d'opérations) et de Foncière (signatures de baux, acquisitions de nouveaux actifs, lancement d'opérations et cessions notamment).</p> <p>Déontologie et éthique des affaires</p> <p>Icade place l'éthique des affaires au centre de sa stratégie de développement à long terme et en a défini les principes dans une Charte éthique applicable à l'ensemble du Groupe.</p> <p>Fraude</p> <p>La fraude est un acte accompli en vue de porter atteinte délibérément aux droits et intérêts d'Icade, en utilisant des moyens déloyaux destinés à obtenir un consentement, un avantage matériel ou moral indu, et réalisé avec l'intention d'enfreindre des lois, règlements, normes applicables ou de les détourner. Il faut distinguer en fonction des acteurs qui la commettent la fraude interne et la fraude externe. Les fraudes redoutées sont nombreuses : vol, faux et usage de faux, conflits d'intérêts, etc.</p> <p>Protection des données personnelles (RGPD)</p> <p>Conformément à la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, Icade est tenue d'informer sur les données personnelles collectées ainsi que de l'usage qui en est fait de manière que tout un chacun puisse faire valoir ses droits de demande de retrait. Le non-respect de ces obligations expose l'entreprise à des sanctions administratives, pénales et financières.</p> <p>LCB-FT</p> <p>La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme fait l'objet d'une vigilance particulière dans les transactions immobilières et la location.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Mise en cause de la responsabilité d'Icade. - Dégradation de l'image et de la valeur de la marque. - Risque de perte de cash-flow. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus formalisé d'autorisations préalables et de suivi dans le temps des engagements au travers de comités d'engagements métiers et Groupe (seuils) et du conseil d'administration sur avis du comité stratégie et investissements (seuils). - Dispositif formalisé de délégations de pouvoir et de signature. - Déploiement d'un dispositif complet de conformité dans le Groupe (Charte éthique, procédure d'alerte, LCB-FT, corruption, formation des collaborateurs...). - Présence d'un déontologue interne dont la saisine est obligatoire sur certains sujets (conflits d'intérêts, cadeaux, interventions sur titres...) et confidentielle. - Mise en œuvre d'un dispositif spécifique de connaissance des relations d'affaires. - Existence d'un guide des bonnes pratiques pour lutter contre les risques de fraude. - Mise en place d'une cartographie des risques de fraude. - Respect d'un schéma délégataire et de la séparation des fonctions. - Dispositif d'alerte et d'investigation. - Présence d'un DPO déclaré à la CNIL et d'un réseau de correspondants au sein des métiers. - Politique et procédures internes déclinant opérationnellement les obligations légales. - Charte informatique annexée au règlement intérieur encadrant l'usage des systèmes d'information. - Suivi, traitement et réponse aux demandes d'exercice des droits liés aux données personnelles dans le respect de la réglementation. - Formation des collaborateurs. - Outil d'évaluation d'intégrité des tiers.

Risques	Impacts et évolution sur 1 an	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
<p>15 Relation client</p> <p>La satisfaction du client est un enjeu majeur au cœur des préoccupations d'Icade.</p> <p>L'enjeu de la relation client est de répondre au plus juste aux attentes des futurs utilisateurs de bureaux comme de logements et de les accompagner dans leur projet immobilier afin de créer une expérience positive et viser un bon niveau de recommandations qui générera de nouveaux prospects.</p> <p>Foncière</p> <p>La maintenance des équipements techniques, le confort et le ressenti dans l'utilisation du bien peuvent générer des désordres auprès des locataires qu'Icade se doit de prévenir, encadrer, accompagner et résoudre. La Foncière se doit d'anticiper l'évolution des besoins de ses locataires dans la durée.</p> <p>Promotion</p> <p>La qualité du bien est au cœur de la satisfaction client. L'accompagnement du futur acquéreur, de la signature de son contrat de réservation jusqu'à la garantie de parfait achèvement, est un long processus qui nécessite un suivi constant.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de la relation client. - Promesse client non respectée. - Baisse du niveau de satisfaction client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des enquêtes de satisfaction client sont régulièrement menées permettant d'établir le <i>Net Promoteur Score</i>, outil de mesure de l'expérience client. Un score qui indique si les clients satisfaits sont susceptibles de recommander l'entreprise. Le NPS de la Foncière s'établit à 0 et à 46 pour la Promotion. - Suivi du <i>Customer Effort Score</i> (mesure de l'effort fourni par un client pour réaliser une action précise lors de son parcours client). - Des équipes internes qualifiées (<i>Asset Management, Property Management</i> et direction grands comptes et expérience client). - Rencontres périodiques des locataires (évaluations des besoins pendant la vie du bail). - Veille des grands comptes et analyse des besoins d'usage des prospects (performance énergétique, services associés...) avec les brokers lors de la commercialisation des espaces vacants. - Flexibilité d'usage proposée avec l'offre sur mesure (Imagin'office). - Parcours client digitalisé et accompagnement financier, fiscal et opérationnel personnalisé jusqu'à un an après la livraison du bien. - Direction qualité et satisfaction client épaulée par un réseau de responsables relation client en charge de la personnalisation du logement. - Guide des bonnes pratiques « Imp'Act Qualité » diffusé aux collaborateurs. - Renouvellement certification NF Habitat en 2023. - Suivi et traitement des remontées clients sur les réseaux sociaux.

2. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.1. Objectifs et principes généraux

La gestion des risques permet aux dirigeants d'identifier les événements susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation et de maintenir ces risques à un niveau acceptable et cohérent avec les objectifs stratégiques, grâce notamment à un dispositif de contrôle interne.

Ce dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'éthique des affaires ;

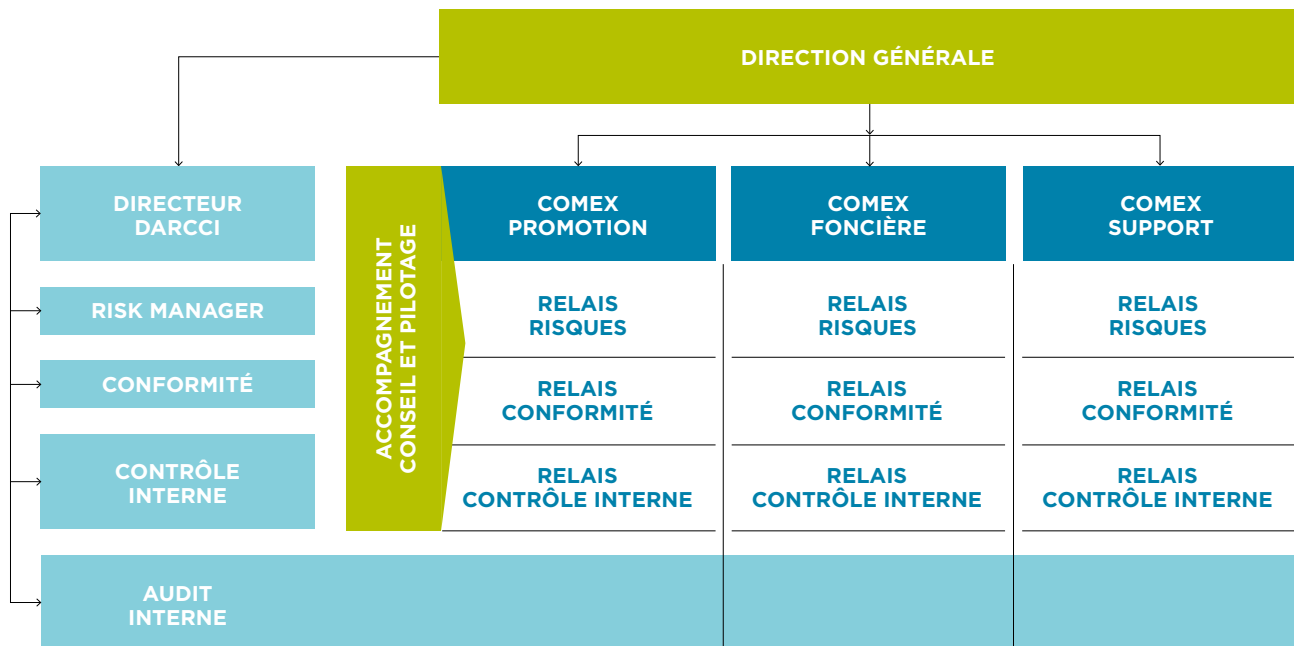
- l'application des instructions et orientations fixées par la direction générale et le conseil d'administration ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société ;
- la fiabilité de l'information financière et extra-financière.

Il contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont complémentaires et jouent un rôle essentiel dans la conduite et le pilotage des activités.

2.2. Organisation et gouvernance

Le dispositif de gestion des risques couvre l'ensemble des activités du Groupe et est déployé sous la responsabilité des membres du comité exécutif en charge des pôles métier (Foncière et Promotion) et des fonctions transverses (notamment direction financière, RSE, ressources humaines, communication). Il est coordonné par le membre du comité exécutif en charge de la DARCCI.



Chaque pôle dispose d'un organigramme ainsi que de délégations de pouvoirs formalisées définissant précisément les fonctions et missions principales ainsi que les responsabilités de chacun. Des fiches métier encadrent les attributions des principaux collaborateurs.

Pour assurer la gestion des risques et le contrôle interne, les membres du comité exécutif sont assistés chacun d'un relais risque et d'un relais de contrôle interne chargé de la mise à jour des procédures internes ainsi que de la mise en œuvre des plans d'action.

La direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne (DARCCI) accompagne le déploiement et le suivi du dispositif, sous la responsabilité du directeur général :

- la direction des risques assiste les responsables de services dans le recensement et la cotation des risques et formalise les cartographies de risques propres à chaque activité en déclinant les moyens de maîtrise ;
- la direction de la conformité Groupe a la charge de la coordination des dispositifs de conformité (anti-blanchiment, corruption, fraude, RGPD notamment), du respect des lois et règlements et de la promotion d'une éthique des affaires conforme aux valeurs du Groupe. Elle suit plus spécifiquement les risques de non-conformité ;

- le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) assure la gouvernance et le pilotage de la sécurité des systèmes d'information du Groupe. À ce titre, il supervise la gestion du risque cyber ;
- la direction du contrôle interne du Groupe accompagne les directions et services dans l'élaboration et la mise à jour des politiques et procédures. Elle évalue régulièrement l'efficacité du dispositif au moyen de contrôles successifs et indépendants de deuxième niveau et pilote la campagne d'autoévaluation annuelle du contrôle interne ;
- la direction de l'audit interne réalise des audits spécifiques selon un plan de contrôle validé annuellement par le comité d'audit et des risques ou à la demande de la direction générale.

Le comité d'audit et des risques et le conseil d'administration sont régulièrement informés des résultats de ces travaux.

2.3. Procédures de contrôle interne

Le contrôle interne vise à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés Icade, qu'il s'agisse de protection des actifs, de conformité aux lois et règlements ou encore de bon fonctionnement des dispositifs internes, y compris en matière de production de l'information financière.

Le dispositif est déployé dans l'entreprise au travers :

- **d'un environnement de contrôle** conforme aux recommandations AMF et déployé sur l'ensemble des activités du Groupe. Il fait l'objet d'une autoévaluation annuelle formalisée ;
- **des délégations de pouvoirs ;**
- **des procédures** destinées à encadrer la réalisation des activités opérationnelles et financières du Groupe pour en maîtriser les risques, notamment par des contrôles d'exécution (premier niveau) réalisés par les équipes opérationnelles et fonctionnelles. La direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne (DARCCI) veille à l'application des procédures et coordonne leur actualisation régulière. Plus spécifiquement, la production de l'information financière est un processus formalisé qui vise la circulation et le traitement de l'information :
 - les procédures d'arrêt de comptes prévoient explicitement, pour chacun des processus opérationnels et financiers, les acteurs, les calendriers et le support de l'information,
 - les principes et méthodes comptables, les traitements et plans de comptes sont formalisés et assurent un traitement homogène de l'information au sein du Groupe,
 - la publication des communications légales périodiques (trimestrielle, semestrielle et annuelle) est réalisée par communiqué de presse selon une procédure et un calendrier formalisés, après validation, et les états financiers semestriels et annuels sont portés à la connaissance du public après avoir été formellement arrêtés par le conseil d'administration ;

- **d'un plan de contrôle permanent** (deuxième niveau), qui vise à s'assurer de la mise en œuvre effective des mesures de maîtrise opérationnelles. Ce plan de contrôle est déployé par la DARCCI. Le référentiel de contrôle permanent a fait l'objet d'une refonte en 2021 et a été actualisé en 2024 pour intégrer les changements d'organisation et les nouveaux enjeux stratégiques du Groupe, et ce afin d'en renforcer la couverture et la pertinence, toujours centrée sur les risques les plus significatifs.

L'activité de l'entreprise est décomposée en processus clés auxquels sont associés une centaine de scénarios de risques par les équipes opérationnelles. Ces risques sont couverts par environ 100 points de contrôle de deuxième niveau (87 % concernent des

risques opérationnels et financiers, 13 % des risques de non-conformité).

L'ensemble des points de contrôle clés référencés fait l'objet d'une revue d'application continue dans l'année avec une attention particulière à ceux couvrant des risques de criticité forte et ceux dont la précédente évaluation n'était pas pleinement satisfaisante. Le contrôle est indépendant et réalisé sur base d'échantillonnage. L'utilisation d'un logiciel spécialisé assure l'exhaustivité, la traçabilité et la documentation des constats et conclusions.

Les contrôles visant à assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des enregistrements comptables ainsi que la pertinence de l'information produite sont par exemple :

- des contrôles d'interface et de cohérence des données interfacées avec les systèmes amont afin de garantir l'intégrité de la chaîne de production de l'information. Le système d'information comptable et financier repose principalement sur des outils informatiques intégrés, adaptés aux activités du Groupe et maintenus par une équipe informatique interne,
- la documentation spécifique des opérations particulières, assurant la justification et la traçabilité des traitements comptables associés,
- une analyse budgétaire détaillée, réalisée par le contrôle de gestion, justifie les écarts constatés par rapport aux prévisions et conforte la pertinence de l'information financière produite ;

- **du référencement des incidents** qui permet d'ajuster la criticité des risques et l'adaptation des moyens de maîtrise ;
- **d'un plan d'audit interne** (contrôle périodique ou troisième niveau) des processus clés, des entités décentralisées et des projets/opérations significatifs déclinés par l'audit interne (DARCCI) afin d'apporter une assurance quant à la conformité des opérations (identification et évaluation des risques, couverture adaptée et efficiente), la performance de leur pilotage et l'efficacité de leur organisation. Une dizaine de missions sont réalisées par an ;
- **d'un plan d'amélioration continue** qui rassemble l'ensemble des plans d'action issus de l'audit interne en cours de déploiement par les équipes opérationnelles.

Par ailleurs, Icade est intégrée au dispositif de contrôle périodique du groupe Caisse des dépôts.

Ces différents éléments font l'objet de restitutions semestrielles en comité des risques (instance interne au sein du comité exécutif) et en comité d'audit et des risques. Ce dernier, au cours de séances spécifiques, détaille notamment l'actualisation des risques majeurs et les plans d'action associés. Il porte une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations d'audit et rend compte de ses travaux au conseil d'administration.

3. ASSURANCES ET LITIGES

3.1. Assurances

3.1.1. Présentation générale de la politique d'assurance d'Icade

Icade s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche ayant pour objectif de limiter le nombre de ses intermédiaires en matière d'assurance.

Cette démarche de regroupement s'inscrit dans un souci de rationalisation et d'harmonisation au sein d'Icade afin notamment d'obtenir des tarifs compétitifs, de pérenniser la couverture des risques, d'assurer un meilleur contrôle des garanties et une gestion plus efficace des sinistres favorisée par une information de la direction des assurances et une intervention de cette dernière à l'occasion de la survenance de sinistres importants ou de sinistres corporels.

Les principales compagnies d'assurances d'Icade sont, selon les métiers concernés (i) Axa pour la couverture de la responsabilité civile professionnelle, (ii) Axa pour les multirisques immeubles, (iii) Albingia et Axa pour les assurances dommages-ouvrage, CNR et TRC, (iv) Axa pour la responsabilité civile loi Hoguet et (v) SMA BTP pour les contrats « flotte » et « auto Mission ».

3.1.2. Prévention des risques et éléments d'appréciation des couvertures souscrites

La diversité des métiers exercés par Icade fait varier la couverture des risques en fonction, notamment, des obligations d'assurance propres à chacun d'entre eux et des principaux risques identifiés.

Icade, en collaboration avec son courtier, s'attache à maintenir un niveau de couverture qu'elle estime adapté à chaque risque identifié, sous réserve notamment des contraintes liées au marché

de l'assurance et en fonction d'une estimation du montant qu'elle estime raisonnable de garantir et de la probabilité d'un éventuel sinistre.

3.1.3. Principaux contrats d'assurance d'Icade

Les assurances souscrites par Icade peuvent schématiquement être regroupées sous deux principales catégories : (i) les assurances obligatoires en vertu de dispositions légales ou réglementaires et (ii) les assurances souscrites par Icade en complément des assurances obligatoires afin de s'assurer de la couverture de certains autres risques.

Compte tenu du nombre important de métiers d'Icade et de la multiplicité des polices d'assurance souscrites dans le cadre de ses activités, le présent paragraphe présente un résumé des principales polices d'assurance souscrites par Icade.

3.1.4. Principales assurances obligatoires

Les assurances obligatoires varient principalement en fonction des deux grands métiers d'Icade : la Promotion et la Foncière.

3.1.4.1. L'ACTIVITÉ DE PROMOTION

Icade souscrit les assurances obligatoires instituées par la loi n° 78-12 du 4 janvier 1978 couvrant l'ouvrage exécuté (assurance dite « dommages-ouvrage ») et la responsabilité décennale du constructeur, du promoteur immobilier/vendeur d'immeuble à construire ou achevé depuis moins de dix ans (assurance dite « responsabilité civile décennale » ou « constructeur non-réalisateur » ou « CNR »).

L'assurance dommages-ouvrage est souscrite par toute personne agissant en qualité de propriétaire de l'ouvrage, de vendeur ou de mandataire du propriétaire de l'ouvrage qui fait réaliser des travaux de construction. Cette assurance doit être souscrite dès l'ouverture du chantier et a principalement pour objet le préfinancement de la réparation des désordres apparus relevant de la garantie décennale. Cette assurance couvre principalement les dommages qui compromettent la solidité de l'ouvrage ou qui, l'affectant dans l'un de ses éléments constitutifs ou l'un de ses

éléments d'équipement, le rendent impropre à sa destination. Cette assurance de chose suit donc l'immeuble et est transmise aux acquéreurs puis à leurs successeurs en cas de cession ultérieure. L'assureur dommages-ouvrage peut se retourner contre les responsables des désordres et leurs assureurs, dont le cas échéant Icade, au cas où elle se serait immiscée de manière fautive dans les opérations de construction.

L'assurance responsabilité civile décennale ou CNR couvre la responsabilité décennale des constructeurs réalisateurs ou non, le paiement des travaux de réparation de la construction à laquelle Icade a participé en sa qualité de constructeur, promoteur ou de vendeur lorsque sa responsabilité est engagée sur le fondement de la présomption établie par les articles 1792 et suivants du Code civil. Cette garantie est limitée au coût de construction de l'ouvrage pour les opérations autres que le logement ou à hauteur du montant des réparations pour les opérations de logement.

Il est à noter que les tribunaux ont tendance à étendre les responsabilités des vendeurs et locateurs d'ouvrage au-delà des obligations légales.

3.1.4.2. L'ACTIVITÉ DE FONCIÈRE

L'activité de foncière génère la souscription d'assurances « dommages multirisques » afin de garantir les actifs. Les garanties sont très complètes avec de faibles niveaux de franchise. Il est à noter qu'afin de préserver la Foncière des conséquences des pertes de loyer à la suite de sinistres garantis, il a été négocié une garantie de cinq ans, ce qui place Icade à un niveau très élevé de garantie.

3.1.5. Principales autres assurances souscrites par Icade

3.1.5.1. LES ASSURANCES FACULTATIVES COUVRANT LE RISQUE DE CONSTRUCTION

Il s'agit principalement des assurances « tous risques chantier » et de diverses polices venant compléter la couverture de la responsabilité civile du promoteur ainsi que certains risques spécifiques comme l'incendie ou les catastrophes naturelles.

3.1.5.2. LES ASSURANCES FACULTATIVES GARANTISSANT L'EXPLOITATION

Dans ses activités de foncière, Icade souscrit des assurances multirisques immeubles couvrant notamment la responsabilité civile du propriétaire et les dommages (à hauteur d'un montant maximal correspondant au montant de la reconstruction à neuf de l'immeuble). Ces assurances intègrent également une assurance couvrant les pertes de loyers résultant d'une éventuelle indisponibilité de l'immeuble pendant une durée fixée à 60 mois.

3.1.5.3. LES ASSURANCES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

L'ensemble des filiales d'Icade bénéficie d'une assurance responsabilité civile professionnelle dans le cadre d'une police commune à Icade.

3.1.6. Garanties et franchises

3.1.6.1. GARANTIES

Les principales garanties souscrites par Icade, au titre de ces contrats d'assurance en vigueur à ce jour, peuvent être résumées ainsi qu'il suit :

- en matière d'assurance-construction, les travaux engagés sont garantis à hauteur de leur coût de réalisation (travaux et honoraires) ;
- en matière de multirisque immeuble, les immeubles sont garantis à hauteur de leur valeur de reconstruction à neuf, sous réserve cependant, dans certains cas, d'une limite contractuelle par sinistre ;
- en matière de responsabilité civile, la police commune à Icade et à certaines de ses filiales offre un plafond de garantie d'environ 50 millions d'euros ;
- concernant les autres assurances, ces dernières comprennent généralement des plafonds de garantie calés sur les valeurs de remplacement des matériels sinistrés.

Concernant les travaux d'aménagement ou de rénovation lourde, il a été décidé, en respect des obligations légales, de souscrire des garanties dommages-ouvrage et CNR. Icade a fait le choix de sécuriser les chantiers en mettant en place des polices « tous risques chantier ».

Cette police « tous risques sauf » est souscrite auprès d'Axa France IARD et couvre notamment les conséquences pécuniaires de la responsabilité découlant du droit applicable (responsabilité civile délictuelle, quasi délictuelle, contractuelle) pouvant incomber à l'assuré du fait ou à l'occasion de ses activités en raison de tous dommages et/ou préjudices causés aux tiers.

3.1.5.4. AUTRES ASSURANCES

Icade a par ailleurs souscrit diverses autres polices d'assurance garantissant divers risques.

Il s'agit notamment :

- de l'assurance de la flotte automobile et de l'assurance dite « automobiles missions » pour les collaborateurs utilisant leur véhicule personnel ;
- de l'assurance tous risques informatiques ;
- de l'assurance des risques environnementaux.

Les contrats souscrits par Icade permettent de décliner une couverture performante des risques au-delà des polices obligatoires. Ce choix fort a été rendu possible à la suite des négociations garanties et tarifaires menées avec son courtier Satec et les assureurs.

3.1.6.2. FRANCHISES

Les principales franchises afférentes aux polices d'assurance souscrites par Icade, et en vigueur à ce jour, peuvent être résumées ainsi :

- en matière d'assurance-construction (dommages-ouvrage), les polices d'Icade et de ses filiales ne comportent généralement pas de franchise ; les polices « tous risques chantier » et « constructeur non-réalisateur » sont pour leur part soumises à des franchises à hauteur de, respectivement, 7 500 euros et 1 500 euros ;
- en matière de polices multirisques immeubles, les polices d'Icade comportent des franchises limitées qui sont différenciées selon la nature des garanties mises en jeu ;
- en matière de responsabilité civile, la police commune à Icade et à certaines de ses filiales comporte une franchise générale de 45 000 euros ;
- les polices souscrites au titre des « autres assurances » comportent des montants de franchise marginaux.

3.2. Litiges

Icade et ses filiales sont parties (i) à un certain nombre de réclamations ou litiges dans le cours normal de leurs activités, principalement de Promotion au titre de la construction et d'autorisations d'urbanisme, ainsi qu'à (ii) un certain nombre d'autres réclamations ou litiges qui, s'ils s'avéraient fondés, seraient susceptibles, compte tenu notamment des montants en cause, de leur possible récurrence ou de leur impact, en termes d'image, d'avoir un impact significatif défavorable sur l'activité, les résultats ou la situation financière d'Icade.

Ces réclamations ou litiges font l'objet, le cas échéant, de provisions constituées dans les comptes des sociétés concernées pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 en fonction de leur issue probable et lorsqu'une estimation de leurs conséquences financières était possible. Ainsi, la direction juridique d'Icade effectue *a minima* semestriellement un recensement de l'ensemble

Déclaration relative aux litiges

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée,

des litiges d'Icade et de ses filiales indiquant pour chaque contentieux, ou litige significatif, le montant du risque permettant à la direction consolidation et comptabilité du Groupe de définir les éventuelles provisions à comptabiliser.

Les provisions pour litiges comptabilisées au 31 décembre 2024 s'élèvent pour l'ensemble du Groupe à 42,3 millions d'euros.

Icade estime que ces provisions représentent une couverture raisonnable de ces réclamations et litiges.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition par Icade auprès d'Eurazeo de sa participation dans ANF Immobilier en 2017, Eurazeo a consenti une garantie spécifique non plafonnée, mise en œuvre au cours de l'exercice écoulé, et relative à des litiges identifiés, liés à des anciens dirigeants d'ANF Immobilier. En contrepartie, Eurazeo conserve des droits sur le suivi de ces litiges.

susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le Village des Athlètes, Saint-Ouen-sur-Seine (93)



05

C H A P I T R E 5

Gouvernement D'ENTREPRISE

1. CADRE DU RAPPORT ET CODE DE RÉFÉRENCE	248	4. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	310
2. GOUVERNANCE	249	4.1. Opérations sur titres réalisées par les membres des organes de gouvernance et de direction	310
2.1. Conseil d'administration	249	4.2. Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	310
2.2. Les comités du conseil d'administration	278	4.3. Conventions réglementées et conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	311
2.3. Vice-Président / administrateur référent	285	4.4. Délégations et autorisations financières	312
2.4. Direction générale	286	4.5. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées	314
3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES BÉNÉFICIAIRES AUX MANDATAIRES SOCIAUX	291	4.6. Prêts et garanties accordés en faveur des membres des organes de gouvernance ou de direction	315
3.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux (<i>vote ex-ante</i>)	291	4.7. Conflits d'intérêts – déclaration de non-condamnation	315
3.2. Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à chaque mandataire social (<i>vote ex-post</i>)	300	4.8. Prévention des opérations d'initié/déontologie boursière	315
3.3. Tableaux récapitulatifs des rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2024 à chaque dirigeant mandataire social	304	5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	316
3.4. Ratio de rémunération – Évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios	309		

1. CADRE DU RAPPORT ET CODE DE RÉFÉRENCE

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi par le conseil d'administration en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les informations qu'il comporte prennent notamment en considération l'annexe I du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019, la Recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 14 décembre 2023, le rapport 2024 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, ainsi que le guide du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) de mars 2024 et le rapport du HCGE de novembre 2024.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du secrétaire général, de la direction juridique et de la direction des ressources humaines.

Il a été présenté au comité des nominations et des rémunérations, préalablement à son adoption par le conseil d'administration lors de sa réunion du 21 mars 2025.

CODE DE RÉFÉRENCE : CODE AFEP-MEDEF

Icade se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (le « Code Afep-Medef »), conformément à la décision de son conseil d'administration du 11 décembre 2008. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Icade le 12 décembre 2008. Le Code Afep-Medef, dont la dernière révision est intervenue en décembre 2022, peut être consulté sur le site <http://www.afep.com>.

Conformément au Code Afep-Medef et en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et de la Recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 14 décembre 2023, le tableau ci-dessous présente la disposition du Code Afep-Medef avec laquelle Icade n'est pas en parfaite conformité et expose les raisons de cette situation.

Disposition écartée

Composition du comité des nominations et des rémunérations

(articles 18.1 et 19.1 du Code Afep-Medef : le comité en charge des nominations et des rémunérations « ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants »).

Justification

Le comité des nominations et rémunérations comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Sa présidence est confiée à une administratrice indépendante, Madame Florence Péronneau.

Le conseil d'administration a considéré que la proportion de membres indépendants au sein du comité des nominations et des rémunérations, représentant la moitié en lieu et place d'une majorité, et sa présidence indépendante suffisait à assurer son bon fonctionnement.

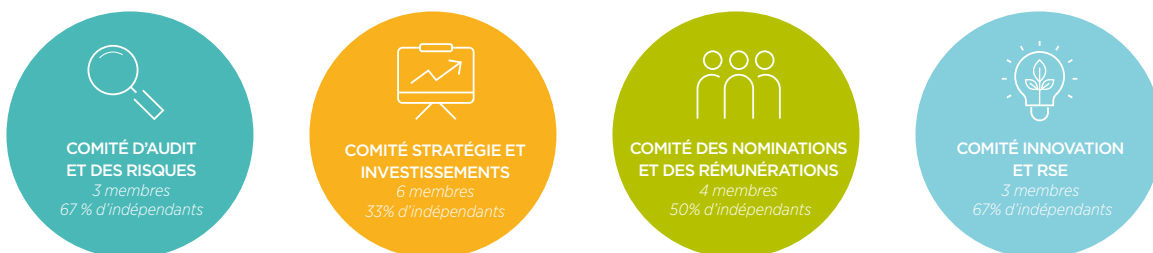
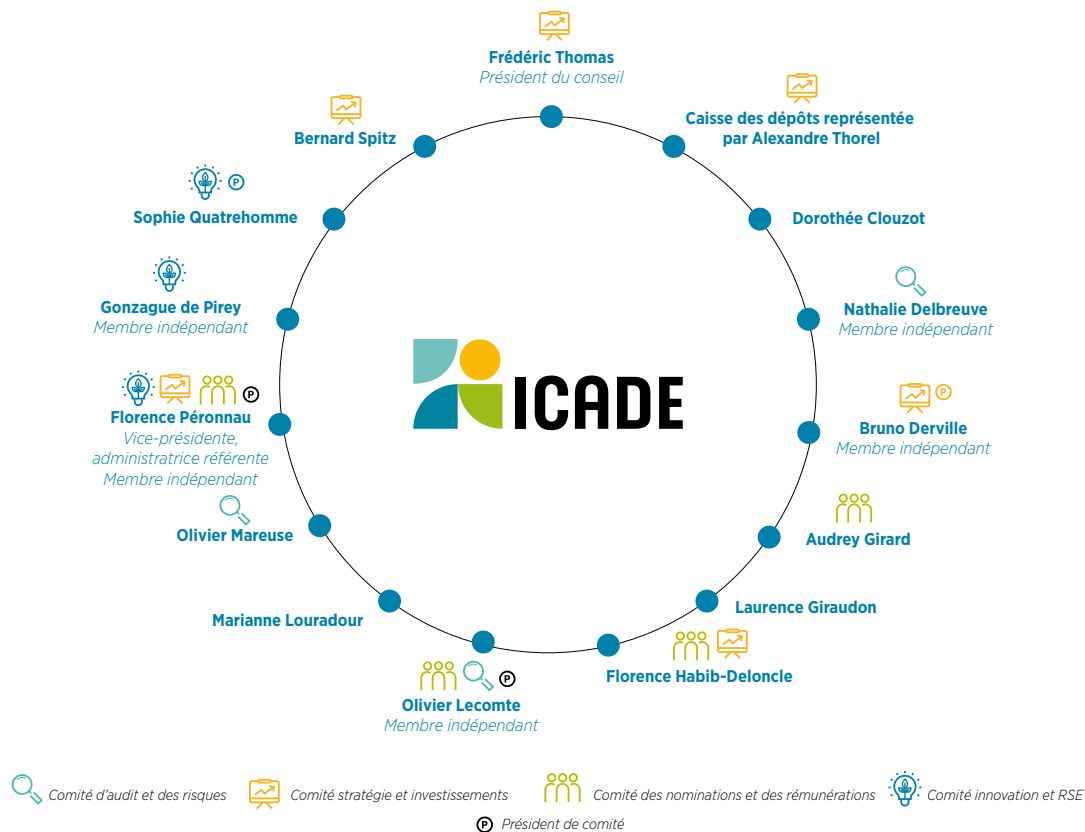
Il n'est pas envisagé à court terme d'avoir une majorité de membres indépendants au sein de ce comité, mais ce point est réexaminé annuellement par le conseil d'administration.

2. GOUVERNANCE

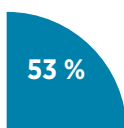
2.1. Conseil d'administration

2.1.1. Composition du conseil d'administration et de ses comités ⁽¹⁾

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS AU JOUR DU DÉPÔT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



MEMBRES



DE FEMMES



D'INDÉPENDANTS



TAUX D'ASSIDUITÉ



ÂGE MOYEN

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-1 paragraphe 21 prévue par l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.

À la date du présent document d'enregistrement universel	Informations personnelles			Nombre d'actions ICADE détenues	Expérience Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors ICADE SA)	Position au sein du conseil d'administration			Taux d'assiduité 2024			
	Âge	Sexe	Nationalité			Date de la 1 ^{re} nomination/ année de présence au conseil	Échéance du mandat	Conseil d'administration	Comité stratégie et investissements	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations et des rémunérations	Comité innovation et RSE
Frédéric THOMAS	68	H		30	0	23/05/2016 < 9 ans	AG 2028	(P) 100 %	86 %			
Caisse des dépôts, représentée par Alexandre THOREL	36	H		29 885 070	0	30/11/2007 3 ans	AG 2027	100 %	71 %			
Dorothee CLOUZOT	54	F		1	0	20/10/2023 1 an	AG 2025	67 %				
Nathalie DELBREUVE	52	F		250	0	06/12/2023 1 an	AG 2028	78 %		80 %		
Bruno DERVILLE	63	H		570	0	19/04/2024 < 1 an	AG 2028	100 %	(P) 100 %			
Audrey GIRARD ^(a)	49	F		0	2	18/02/2025 -	AG 2027 ^(b)	-				
Laurence GIRAUDON	55	F		1	0	14/02/2020 5 ans	AG 2028	100 %				
Florence HABIB-DELONCLE ^(a)	51	F		0	0	18/02/2025 -	AG 2027 ^(b)	-				
Olivier LECOMTE	59	H		1 000	1	20/10/2023 1 an	AG 2026	100 %		(P) 100 %	100 %	
Marianne LOURADOUR	59	F		1	0	17/10/2019 5 ans	AG 2026	78 %				
Olivier MAREUSE	61	H		1	0	31/05/2011 < 14 ans	AG 2025	78 %		100 %		
Florence PÉRONNAU	67	F		505	0	23/05/2016 8 ans	AG 2028	89 %	100 %		(P) 100 %	100 %
Gonzague de PIREY	50	H		82	0	24/04/2019 < 6 ans	AG 2027	100 %				100 %
Sophie QUATREHOMME	48	F		1	0	15/03/2018 7 ans	AG 2026	56 %				(P) 100 %
Bernard SPITZ	66	H		1	1	06/10/2020 4 ans	AG 2025	89 %	43 %			

(a) Administratrice cooptée par le conseil d'administration du 18 février 2025 - acquisition d'une action en cours de réalisation.

(b) Sous réserve de ratification de la nomination provisoire par l'assemblée générale du 13 mai 2025.

(P) : Président du conseil d'administration ou d'un comité.

Administrateur indépendant.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Évolutions intervenues au cours de l'exercice 2024

L'assemblée générale du 19 avril 2024, sur proposition du conseil d'administration, a :

- ratifié la nomination provisoire en qualité d'administrateurs de Dorothee Clouzot, d'Olivier Lecomte et de Nathalie Delbreuve, pour la durée du mandat de leur prédécesseur restant à courir ;
- renouvelé les mandats d'administrateurs de Nathalie Delbreuve, Laurence Giraudon, Florence Péronneau et Frédéric Thomas pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- nommé en qualité de nouvel administrateur Bruno Derville pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale

appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice écoulé, en remplacement de Georges Ralli, dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 19 avril 2024.

Le conseil d'administration du 19 avril 2024, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a :

- renouvelé Frédéric Thomas aux fonctions de Président du conseil d'administration ;
- nommé Olivier Lecomte en qualité de Président du comité d'audit et des risques et de membre du comité des nominations et des rémunérations ;
- nommé Bruno Derville en qualité de Président du comité stratégie et investissements.

Évolutions intervenues après la clôture de l'exercice 2024

Le conseil d'administration, dans sa séance du 18 février 2025, a coopté :

- Audrey Girard en remplacement d'Antoine Saintoyant, démissionnaire, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- Florence Habib-Deloncle en remplacement d'Emmanuel Chabas, démissionnaire, pour la durée du mandat de celui-ci restant à

courir, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le conseil d'administration du 18 février 2025 a également nommé :

- Audrey Girard en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations ;
- Florence Habib-Deloncle en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations et de membre du comité stratégie et investissements.

Le tableau ci-dessous récapitule les évolutions intervenues dans la composition du conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice 2024 et après la clôture de l'exercice 2024.

Instance de gouvernance	Départ	Nomination/cooptation	Renouvellement
CONSEIL D'ADMINISTRATION			
19 avril 2024	Georges Ralli (administrateur indépendant)	Bruno Derville (administrateur indépendant)	Nathalie Delbreuve (administratrice indépendante) Laurence Giraudon Florence Péronneau (administratrice indépendante) Frédéric Thomas (Président)
7 janvier 2025	Antoine Saintoyant		
18 février 2025	Emmanuel Chabas	Florence Habib-Deloncle	
18 février 2025		Audrey Girard	
COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES			
19 avril 2024	Georges Ralli (administrateur indépendant)	Olivier Lecomte (administrateur indépendant)	
COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS			
19 avril 2024	Georges Ralli (administrateur indépendant)	Olivier Lecomte (administrateur indépendant)	
7 janvier 2025	Antoine Saintoyant		
18 février 2025	Emmanuel Chabas	Florence Habib-Deloncle	
18 février 2025		Audrey Girard	
COMITÉ STRATÉGIE ET INVESTISSEMENTS			
19 avril 2024		Bruno Derville (administrateur indépendant)	
18 février 2025	Emmanuel Chabas	Florence Habib-Deloncle	

Évolutions à soumettre à l'assemblée générale du 13 mai 2025

Le conseil d'administration, dans sa séance du 21 mars 2025, a décidé sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'assemblée générale du 13 mai 2025 :

- la ratification de la nomination provisoire en qualité d'administrateurs de :
 - Audrey Girard, en remplacement d'Antoine Saintoyant, démissionnaire, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice écoulé. Ancienne avocate, Audrey Girard apporte au conseil d'administration sa solide expérience en matière de stratégie, de gouvernance et de fusions et acquisitions acquise dans le cadre de multiples fonctions exercées au sein de la Caisse des dépôts (voir également sa biographie figurant au § 5.2.1.1).

- Florence Habib-Deloncle, en remplacement d'Emmanuel Chabas, démissionnaire, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice écoulé. L'expertise et l'expérience reconnues de Madame Florence Habib-Deloncle dans le secteur de l'immobilier sont des atouts précieux pour le conseil d'administration d'Icade. Sa vision et sa connaissance approfondie des dynamiques du marché immobilier apportent une contribution significative à la prise de décision au sein du conseil d'administration (voir également sa biographie figurant à § 5.2.1.1).

- le renouvellement des mandats d'administrateurs de :
 - Dorothee Clouzot pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice écoulé. L'expérience de Dorothee Clouzot dans le secteur immobilier, notamment dans la gestion de projets à forte valeur ajoutée, offre au conseil une vision précise des tendances et des défis actuels du marché. Son renouvellement contribue également à la volonté de maintenir une composition équilibrée au sein du conseil (voir également sa biographie figurant au § 5.2.1.1).
 - Olivier Mareuse pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice écoulé. Olivier Mareuse possède une solide expérience dans le secteur des assurances, avec une expertise approfondie en gestion financière et en stratégie d'entreprise. Il apporte au conseil et au comité d'audit et des risques une vision stratégique, axée sur l'amélioration continue, l'innovation et l'adaptation aux évolutions du marché (voir également sa biographie figurant au § 5.2.1.1).
 - Bernard Spitz pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice écoulé. Bernard Spitz est reconnu pour son expertise dans le domaine du numérique. Sa maîtrise des enjeux liés à la transformation digitale et à l'innovation constitue un atout essentiel pour soutenir le Groupe dans ses projets de transformation et de croissance, tout en relevant les défis d'un marché immobilier en constante évolution (voir également sa biographie figurant au § 5.2.1.1).

De manière générale, le renouvellement de ces trois administrateurs permettra de maintenir les différents équilibres au sein du conseil d'administration et de disposer d'un ensemble de compétences en adéquation avec les activités du Groupe et ses priorités stratégiques.

Il est également tenu compte (i) de leur volonté d'être associés au développement du Groupe, (ii) de leur implication et de la qualité de leur contribution aux travaux du conseil et des comités dont ils sont membres, (iii) de leur sensibilité aux engagements en matière de RSE.

BIOGRAPHIES ET MANDATS DES ADMINISTRATEURS ⁽¹⁾

ÂGE : **68 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
AG du 23 mai 2016

RENOUVELLEMENT :
AG du 19 avril 2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2028 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION 2024 :

- **conseil d'administration : 100 %**
- **comité stratégie et investissements : 86 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
30

ADRESSE PROFESSIONNELLE :
**1 avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux**

Frédéric THOMAS

Président du conseil d'administration

Membre du comité stratégie et investissements

Expertise et expérience professionnelle

Frédéric Thomas débute son parcours au sein de la Caisse régionale de Crédit Agricole du Pas-de-Calais en 1982, où il occupe différentes fonctions, parmi lesquelles directeur des financements de 1993 à 1996 puis directeur des réseaux de 1996 à 2000. À cette date, Frédéric Thomas devient directeur général adjoint de la Caisse régionale Charente-Maritime-Deux-Sèvres. En 2007, Frédéric Thomas devient directeur général de la Caisse régionale du Crédit Agricole Normandie-Seine et Président de Crédit Agricole Technologies. Il est membre du conseil de l'Adicam depuis 2010.

Frédéric Thomas fut de 2015 à 2019 directeur général de Crédit Agricole Assurances et directeur général de Predica.

Frédéric Thomas est ingénieur agronome diplômé de l'ENSA Rennes et titulaire d'un DESS de gestion des entreprises.

Frédéric Thomas est Président du conseil d'administration d'Icade depuis le 24 avril 2019.

Autres mandats et fonctions en cours

Néant

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expiré**Membre du comité exécutif**

- Crédit Agricole SA

Directeur général

- Crédit Agricole Assurances SA
- Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole

Administrateur

- Pacífica SA
- Spirica SA
- CA Indosuez Wealth Management SA
- Crédit Agricole – Group Infrastructure Platform (CAGIP) SAS
- LCL Crédit Lyonnais SA

Membre du conseil

- Adicam SARL

Représentant permanent de CAA, administrateur

- CACI (Crédit Agricole Creditor Insurance) SA

Censeur

- La Médicale SA

Vice-Président

- Crédit Agricole Vita S.p.A.
- Groupement Français des Bancassureurs

Représentant permanent de Predica, Président et administrateur

- Fonds stratégique de participations (SICAV)

Représentant permanent de CAA, Présidente

- Crédit Agricole Assurances Solutions SAS

Membre du comité de surveillance

- Crédit Agricole Innovations & Territoires SAS

Président du conseil de surveillance

- F/I Venture (SAS)

(1) Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024. Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre des ESRS G1-5 – paragraphe 30 et ESRS 2 GOV-1 – paragraphe 21 prévue par l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.



ÂGE : **36 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 11 mars 2022

PREMIÈRE NOMINATION
EN QUALITÉ DE
REPRÉSENTANT PERMANENT
DE LA CDC,
ADMINISTRATEUR :
CA du 20 octobre 2023

ÉCHÉANCE DU MANDAT
DE LA CDC : **AG tenue
en 2027 statuant sur
les comptes de l'exercice
écoulé**

TAUX DE PARTICIPATION
2024 :
• **conseil d'administration :
100 %**
• **comité stratégie et
investissements : 71 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES
PAR LA CDC : **29 885 070**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**56, rue de Lille
75007 Paris**

Alexandre THOREL

**Représentant permanent de la Caisse des dépôts (CDC), Administrateur
Membre du comité stratégie et investissements**

Expertise et expérience professionnelle

Alexandre Thorel a débuté sa carrière par cinq ans dans les équipes de banque d'investissement de BNP Paribas puis de Goldman Sachs, à Paris et à Londres, dont trois années au cours desquelles il s'est spécialisé dans le secteur immobilier européen.

En 2016, il rejoint la société de gestion de fonds immobiliers ICAMAP, basée à Londres, où il participe à la recherche, l'analyse, la structuration, l'exécution et la gestion d'investissements immobiliers directs et indirects à travers l'Europe.

Alexandre Thorel rejoint la Caisse des dépôts dès 2019, où il exerce actuellement les fonctions de directeur de participations au sein de la direction de gestion des participations stratégiques, un des cinq métiers du groupe Caisse des dépôts, en charge notamment d'Icade, du groupe La Poste et d'Euronext.

Il est par ailleurs professeur vacataire de finance d'entreprise à HEC Paris.

Il est diplômé de Sciences Po Paris et de HEC Paris, et titulaire d'une licence de sciences fondamentales et expérimentales de l'Université Paris VI.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directeur de participations

- Groupe Caisse des dépôts

Représentant permanent de CDC, administrateur, et membre des comités du conseil

- SFIL SA

En dehors du groupe CDC

Néant

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant



ÂGE : **54 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 20 octobre 2023

ÉCHÉANCE DU
MANDAT : **AG tenue
en 2024 statuant sur
les comptes de l'exercice
écoulé**

TAUX DE PARTICIPATION
2024 : **conseil
d'administration : 67 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**56, rue de Lille
75007 Paris**

Dorothee CLOUZOT

Administratrice

Expertise et expérience professionnelle

Dorothee Clouzot est titulaire d'un master 2 de droit de l'immobilier et de la construction à l'Université de Paris 2 Panthéon-Assas et du certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA).

Elle débute sa carrière en 1994 chez Bail Investissement Foncière (Covivio) comme gestionnaire d'actifs immobiliers puis responsable environnement groupe. En 2006, elle devient responsable des investissements logistiques puis directrice d'investissements bureaux chez AEW Ciloger.

En 2013, elle rejoint la Caisse des dépôts, en qualité de gérante de portefeuille immobilier (majoritairement tertiaire) à la direction financière, puis de 2015 à 2021, elle occupe le poste de directrice du portefeuille résidentiel de placement chez CDC Investissement Immobilier, à la direction gestions d'actifs.

Devenue en juin 2021 directrice adjointe du département immobilier à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires, elle en prend la direction en septembre 2022.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directrice du département immobilier

- Direction de l'investissement Banque des Territoires

Membre du comité de direction

- La Nef Lumière SAS

Membre du comité de pilotage

- Société d'Études SS Val de Loire SAS

Membre du comité stratégique

- Paris Docks en Seine SAS

Présidente

- Austerlitz Investissements Commerciaux SAS

En dehors du groupe CDC

Néant

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Directrice générale

- Société Immobilière du Théâtre des Champs Élysées (SITCE) SA



ÂGE : **52 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 20 octobre 2023 avec effet au 6 décembre 2023

RENOUVELLEMENT :
AG du 19 avril 2024

ÉCHÉANCE DU
MANDAT : **AG tenue en 2028 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé**

TAUX DE PARTICIPATION
2024 :

- **conseil d'administration : 78 %**
- **comité d'audit et des risques : 80 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
250

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**31, place des Corolles,
Tour Carpe Diem,
Esplanade Nord
92400 Courbevoie**

Nathalie DELBREUVE

Administratrice indépendante
Membre du comité d'audit et des risques

Expertise et expérience professionnelle

Nathalie Delbreuve a débuté sa carrière en 1996 au sein du cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers. En 2003, elle rejoint le groupe Norbert Dentressangle (aujourd'hui XPO Logistics) à Lyon comme directrice du contrôle financier puis devient membre du comité exécutif de la Division Transport en 2005.

Elle poursuit sa carrière au sein du groupe Plastic Omnium à partir de 2010, en tant que directrice du contrôle financier et de la Consolidation. Elle est ensuite directrice du contrôle financier de la division *Clean Energy Systems*, puis directrice financière Europe de la division *Intelligent Exterior Systems*, toujours au sein du groupe Plastic Omnium.

Nathalie Delbreuve rejoint le groupe Verallia en février 2020 en tant que directrice du contrôle financier groupe et en novembre 2020 elle est nommée directrice financière du groupe Verallia, Membre du comité exécutif groupe.

Nathalie est diplômée de l'ESCP Europe et titulaire d'un master en finance et d'un diplôme d'études comptables et financières (DECF).

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Icade

Néant

En dehors du groupe Icade

Directrice financière, membre du Comex

- Verallia SA ^(a)

Administratrice

- Cap Verallia (Luxembourg)
- Verallia Deutschland (Allemagne)
- Verallia Holding UK (Angleterre)
- Horizon Holdings Germany GmbH (Allemagne)
- Verallia Chile (Chili)

Présidente du comité d'audit et membre du conseil d'administration

- Beijer Ref AB (Suède)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Administratrice

- Kamyshinsky Steklotarny Zavod (Russie)
- Kavminsteklo (Russie)
- Tonic Copco (Jersey)

(a) Société cotée.



ÂGE : **63 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
AG du 19 avril 2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT
DE LA CDC : **AG tenue
en 2028 statuant sur les
comptes de l'exercice écoulé**

Taux de participation
2024 :

- **conseil d'administration :
100 %**
- **comité stratégie et
investissements : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
570

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**1 avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux**

Bruno DERVILLE

Administrateur indépendant

Président du comité stratégie et investissements

Expertise et expérience professionnelle

Bruno Derville est diplômé de Skema Business School. Il débute en 1984 comme développeur foncier à la direction régionale de Bâtir à Lille puis devient responsable de programmes sur la Zac Front de Seine à Levallois, directeur du développement de l'agence des Bouches-du-Rhône de Bâtir et ensuite directeur de l'agence Côte d'Azur en 1988.

En 1990, il rejoint la SARL Seogi en tant qu'associé, puis revient chez Stim-Bâtir en 1994 comme directeur régional de la région Côte d'Azur. En 1998, en tant que directeur régional Grand Paris de Bouygues Immobilier, il fusionne différentes entités ex Stim-Bâtir et France-Construction.

En 2002, il prend la direction générale du département projets stratégiques de Bouygues Immobilier et intègre le comité de direction générale. Il est ensuite directeur général, Marketing, achats et qualité en 2004, puis directeur général de Province Nord.

Début 2007, il est nommé Président des Senioriales, promoteur immobilier et exploitant de résidences seniors, filiale du groupe Pierre & Vacances. En 2014, tout en restant Président des Senioriales, il se voit confier la direction générale de Pierre & Vacances Conseil Immobilier (PVC).

De 2016 à 2022, il est directeur général de l'Immobilier Résidentiel et des Régions de Vinci Immobilier, membre du Comex.

En 2022, Bruno Derville crée sa société de conseil et accompagne depuis différents acteurs de l'immobilier.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Icade

Néant

En dehors du groupe Icade

Co-gérant

- SARL Delliver Invest
- SCI Delliver

Administrateur

- Fondation Covivio

Vice-Président

- Association Un Enfant par la Main

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Membre du conseil de surveillance

- Urbat Promotion



ÂGE : 49 ans

NATIONALITÉ : française

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 18 février 2025

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2027 statuant
sur les comptes de l'exercice
écoulé sous réserve de sa
ratification à l'AG de 2025

TAUX DE PARTICIPATION
2024 : N/A

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
0

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
56, rue de Lille
75007 Paris

Audrey GIRARD

Administratrice

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Expertise et expérience professionnelle

Audrey Girard est diplômée du magistère droit des affaires, fiscalité et comptabilité d'Aix-Marseille III, d'un DESS Juriste d'affaires internationales et du certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA). Elle est certifiée par Sciences Po - IFA du certificat d'administrateur de société et a suivi le programme de l'Institut des hautes études de protection sociale (IHEPS).

Elle démarre sa carrière en 1998 en qualité d'avocate d'affaires dans le domaine des fusions et acquisitions et des financements, profession qu'elle a exercée pendant plus de 10 ans au sein du cabinet anglo-saxon Ashurst LLP à Paris.

En 2009, elle intègre la direction juridique et fiscale de la Caisse des Dépôts en tant que responsable d'opérations de fusions et acquisitions, financement/restructurations, et conseille les équipes dirigeantes en matière de gouvernance.

Entre 2015 et 2016, Audrey Girard prend la direction générale de la Fintech Pytheas Capital Advisors.

En 2017, elle réintègre la Caisse des Dépôts en tant que directrice du développement et des relations institutionnelles au sein de la direction des retraites et de la solidarité. Entre 2019 et 2023, elle est directrice juridique et fiscale adjointe du Groupe Caisse des Dépôts.

En 2023, Audrey Girard est nommée directrice du pilotage des participations stratégiques au sein de la Direction de la Gestion des participations stratégiques.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directeur du pilotage des participations stratégiques

- Groupe Caisse des dépôts

Représentante permanente de la CDC, administratrice, présidente du comité des nominations et rémunérations, membre du comité stratégique, du comité des investissements, du comité RSE et du comité d'audit

- Transdev Group

Représentante permanente de la CDC, administratrice, membre du comité d'audit et des risques, du comité des nominations et des rémunérations et présidente du comité des investissements

- Emeis ^(a)

Représentante permanente de la CDC, administratrice, membre du comité d'audit et des comptes, du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie et de la RSE

- Compagnie des Alpes ^(a)

Représentante permanente de la CDC, administratrice, présidente et membre du comité des nominations et des rémunérations, membre du comité d'audit et des risques

- SCE Conseil Expertises et Territoires (SCET)

Administratrice

- CDC Investissement Immobilier
- CDC Investissement Immobilier Interne

En dehors du groupe CDC

Administratrice

- Fondation Hôpital Saint-Joseph

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant

(a) Société cotée.



ÂGE : **55 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 14 février 2020

RENOUVELLEMENT :
AG du 19 avril 2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
**AG tenue en 2028 statuant
sur les comptes de l'exercice
écoulé**

TAUX DE PARTICIPATION
2024 : **conseil
d'administration : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**56, rue de Lille
75007 Paris**

Laurence GIRAUDON

Administratrice

Expertise et expérience professionnelle

Laurence Giraudon est ingénieure, diplômée de l'Ensimag. Elle a exercé différentes responsabilités au sein du contrôle des risques de CDC Marchés (1993-1998), CDC ICM (1998-2001) et a ensuite participé notamment à la création et à la mise en place du service des résultats au sein de Ixis CIB (2005-2007) et de la BFI Natixis (2007-2009).

En 2009, elle rejoint la Société Générale CIB en tant que co-responsable au sein du *Product Control Group* du département en charge de la certification des résultats.

Elle intègre en 2012 le groupe CNP Assurances et devient directrice du *middle office* et *back-office* au sein de la direction des investissements.

Laurence Giraudon a été directrice du pôle Support et Opérations au sein de la direction des gestions d'actifs de la Caisse des dépôts de juin 2017 à août 2020. Depuis le 1^{er} septembre 2020, elle est directrice du département finance et opérations au sein de la direction des gestions d'actifs de la Caisse des dépôts.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directrice du département finance et opérations

- Groupe Caisse des dépôts

Présidente du conseil d'administration

- CDC Placement

Administratrice

- CDC Investissement Immobilier
- CDC Investissement Immobilier Interne
- CDC Croissance

En dehors du groupe CDC

Membre qualifié au sein du conseil d'orientation et de surveillance

- Crédit Municipal de Paris

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Administratrice

- CNP Assurances



ÂGE : **51 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 18 février 2025

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2027 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé sous réserve de sa ratification à l'AG de 2025

TAUX DE PARTICIPATION 2024 : **N/A**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
0

ADRESSE PROFESSIONNELLE :
**16-18, boulevard Vaugirard
75015 Paris**

Florence HABIB-DELONCLE

Administratrice

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégie et investissements

Expertise et expérience professionnelle

Florence Habib-Deloncle a commencé sa carrière en 1997 comme analyste puis *asset manager* créance chez Archon Group France (Goldman Sachs).

En 2000, elle devient Directrice d'investissements du pôle bureau chez Unibail, puis Chargée d'Affaires chez Natexis Immo Développement en 2002. Elle est Purchasing Manager pour le GIE AXA puis Chargée d'Investissement chez Hammerson France en 2004.

En septembre 2006, elle intègre Nexity REIM en qualité de Directrice de l'Ingénierie Financière. En 2014, elle rejoint Harvestate Asset Management, ancienne filiale de gestion d'investissements immobiliers et d'*asset management* du groupe Nexity, dont elle est Directrice générale Adjointe, Structuration et Financement.

Depuis février 2025, Florence Habib-Deloncle est Responsable du département des investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances.

Florence Habib-Deloncle est titulaire d'un DESS banque et finance et d'une maîtrise de sciences économiques (Université Paris I Panthéon-Sorbonne).

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Crédit Agricole Assurances

Responsable du département immobilier

- Crédit Agricole Assurances

En dehors du groupe Crédit Agricole Assurances

Représentante permanente de Predica, administratrice et membre du comité stratégique et d'investissement

- Carmila ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant

(a) Société cotée.



ÂGE : **59 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 20 octobre 2023

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2026 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

Taux de participation 2024 :

- **conseil d'administration : 100 %**
- **comité d'audit et des risques : 100 %**
- **comité des nominations et des rémunérations : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
1 000

ADRESSE PROFESSIONNELLE :
**25, rue d'Astorg
75008 Paris**

Olivier LECOMTE

Administrateur indépendant

Président du comité d'audit et des risques

Membre du comité des nominations et de rémunérations

Expertise et expérience professionnelle

Olivier Lecomte est diplômé de l'École centrale Paris. Il a débuté sa carrière en tant qu'*Investment Banker* à Londres et Paris, à la Société Générale puis chez Demachy, Worms & Cie.

Il a ensuite rejoint le groupe Unibail, où il a occupé successivement, de 1994 à 2002, les fonctions de directeur du développement, Président d'Espace Expansion puis directeur général adjoint du groupe Unibail en charge des divisions centres commerciaux et congrès-expositions.

De 2010 à 2014, il a présidé le Laboratoire Paris-Région Innovation (Paris Lab). Il était également administrateur de l'association Paris & Co.

Il est co-fondateur d'une start-up de biotechnologie (Theravectys, issue de la recherche Institut Pasteur), membre du comité de pilotage du site de recherche intégré sur le cancer (SIRIC) de l'Institut Gustave-Roussy et du comité de pilotage de la chaire « Bloc opératoire augmenté (BOpA) » AP-HP/ Institut Mines-Télécom, ainsi que, depuis 2005, professeur à l'École centrale Paris.

Olivier Lecomte est administrateur référent, Président du comité d'audit et membre du comité des rémunérations et des nominations de Carmila. Il a été, de 2021 à 2023, administrateur et, successivement, Président du comité *ad hoc* chargé des enquêtes et de la gestion de la crise puis, de juillet 2022 à décembre 2023, Président du comité d'audit et des risques et membre du comité *ad hoc* en charge de la restructuration, du groupe Emeis (anciennement dénommé Orpéa).

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Icade

Néant

En dehors du groupe Icade

Administrateur référent, Président du comité d'audit et membre du comité des rémunérations et des nominations

- Carmila ^(a)

Président

- MSOF Consulting SAS

Administrateur

- Fonds de dotation « Alba »

Membre du comité de pilotage

- SIRIC, Socrate/Institut Gustave Roussy
- Chaire « Bloc opératoire augmenté (BOpA) » AP-HP/Institut Mines-Télécom

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Administrateur, Président du comité d'audit et des risques

- Emeis (anciennement dénommé Orpéa)

Administrateur

- Maison CentraleSupélec
- Association Paris & Co.

Membre de la commission de surveillance

- Hôpital Robert Debré

(a) Société cotée.



ÂGE : **59 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 17 octobre 2019

RENOUVELLEMENT :
AG du 22 avril 2022

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2026 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION
2024 : **conseil
d'administration : 78 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**141, avenue de Clichy
75017 Paris**

Marianne LOURADOUR

Administratrice

Chevalier dans l'ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'honneur

Expertise et expérience professionnelle

Marianne Louradour est diplômée de l'IEP Paris.

Responsable de programmes à Capri Résidences (groupe SCIC), puis responsable des investissements au sein de la Compagnie immobilière de la région parisienne, elle rejoint, en 1995, la direction des fonds d'épargne pour occuper le poste de responsable animation du réseau et développement commercial. Elle intègre, en 2000, la direction bancaire où elle exerce différentes fonctions et notamment le pilotage et l'animation des réseaux bancaires.

En septembre 2009, elle devient directrice adjointe des risques et du contrôle interne de la Caisse des dépôts. En 2012, elle exerce la fonction de directrice de l'audit de la Caisse des dépôts.

En septembre 2016, Marianne Louradour devient directrice régionale Île-de-France de la Banque des territoires, groupe Caisse des dépôts. Elle est administratrice de la Sogaris (Logistique), Citallios (aménagement), de Plaine Commune développement (Aménagement), de la SEM IDF Investissements et Territoires (Immobilier patrimonial) et du Charles de Gaulle Express (transport).

En septembre 2021, Marianne Louradour prend les fonctions de directrice générale de CDC Biodiversité, filiale du groupe Caisse des dépôts, puis de Présidente exécutive à compter du 1^{er} janvier 2023.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Présidente et administratrice

- CDC Biodiversité SAS

En dehors du groupe CDC

Présidente

- Fonds Nature 2050

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Représentante de la CDC, administrateur

- SAEM Citallios
- SEM Plaine Commune Développement
- SAEM Sogaris
- SEM Île-de-France Investissements et Territoires
- CDG Express SAS
- Institut Paris Région (anciennement IAURIF)
- Observatoire Régional du Foncier en Île-de-France (ORF)

Membre du comité stratégique

- SCI Docks en Seine
- Paris Docks en Seine SAS

Président du conseil de surveillance

- Biocitech Immobilier SAS

Représentante de la CDC en AG

- SCI du 10 rue du Général Lasalle
- SCI Résidence Landy St Ouen
- Seine Ampère SAS
- La Nef Lumière SAS
- SCI Docks en Seine
- Paris Docks en Seine SAS
- Foncière Publique d'Île-de-France SAS
- Biocitech Immobilier SAS
- SEM Île-de-France Investissements et Territoires

Représentante de la CDC

- SCI IMEFA Vélizy
- SCI Île-de-France Paris N1
- SC Île-de-France Paris numéro 2
- SCI Boulogne Résidence Île Seguin
- Paris Nord Est SAS
- SCI Paris Pyrénées Bagnolet
- SCI Logements Les Mureaux Voiles de Seine
- SCI MacDonald Logements Locatifs
- SCI Archebusiers Michel Ange
- SCI Logements Évry Vanille
- SCI Logements Limeil Temps Durables
- SAS Espace Europe
- SEM@FOR 77 SAS
- SCI de la Vision

Représentante de la CDC, associée

- Parking MacDonald SAS



ÂGE : **61 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 31 mai 2011

RENOUVELLEMENT :
AG du 23 avril 2021

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
**AG tenue en 2025 statuant
sur les comptes de l'exercice
écoulé**

TAUX DE PARTICIPATION
2024 :

- **conseil d'administration : 78 %**
- **comité d'audit et des risques : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**56, rue de Lille
75007 Paris**

Olivier MAREUSE

Administrateur

Membre du comité d'audit et des risques

Expertise et expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration, Olivier Mareuse a commencé sa carrière en 1988 au sein de la direction des assurances collectives de CNP Assurances, en tant qu'adjoint au responsable du département établissements financiers puis en qualité de directeur technique, administratif et comptable en 1989.

En 1991, il est nommé chargé de mission auprès du directeur général puis directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires en 1993.

De 1999 à 2020, il est directeur des investissements de CNP Assurances.

Olivier Mareuse rejoint la Caisse des dépôts en octobre 2010 comme directeur financier adjoint du groupe Caisse des dépôts puis en décembre 2010 directeur financier du groupe Caisse des dépôts.

Depuis septembre 2016, Olivier Mareuse est directeur du Fonds d'épargne de la Caisse des dépôts. Il est également, depuis 2018, directeur des gestions d'actifs de la Caisse des dépôts, et depuis décembre 2023, directeur général adjoint.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directeur général adjoint, directeur des gestions d'actifs et du Fonds d'épargne

- Groupe Caisse des dépôts

Membre du comité exécutif

- Établissement public et groupe Caisse des dépôts

Président du conseil d'administration

- CDC Croissance
- CDC Tech Premium

Administrateur

- Société Forestière de la Caisse des dépôts
- La Poste SA

Représentant permanent de la CDC

- CDC Investissement Immobilier (CDC II)
- CDC Investissement Immobilier Interne (CDC III)

En dehors du groupe CDC

Vice-Président du conseil d'administration et représentant de la CDC

- Association française des investisseurs institutionnels (Af2i)

Président du comité stratégique et représentant de la CDC

- Investissements stratégiques en actions long terme (ISALT)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Représentant permanent de la CDC, administrateur

- Veolia Environnement

Administrateur

- CNP Assurances

Représentant de la Société d'Infrastructures Gazières

- GRT Gaz



ÂGE : **67 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
AG du 23 mai 2016

RENOUVELLEMENT :
AG du 19 avril 2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2028 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION 2024 :

- **conseil d'administration : 89 %**
- **comité stratégie et investissements : 100 %**
- **comité des nominations et des rémunérations : 100 %**
- **comité innovation et RSE : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
505

ADRESSE PROFESSIONNELLE :
**Pollen RE35, rue Malar
75007 Paris**

Florence PÉRONNAU

Vice-Présidente, administratrice référente

Administratrice indépendante

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégie et investissements

Membre du comité innovation et RSE

Expertise et expérience professionnelle

Après une formation classique d'économiste (licence sciences économiques – Paris X, IEP Paris Éco-Fi), Florence Péronneau réalise sa première partie de carrière durant 25 ans chez les « investisseurs institutionnels », dirigeant différentes entités de l'ingénierie immobilière et de la gestion d'actifs.

En 2006, elle rejoint le groupe Sanofi pour mettre en place la direction immobilière du groupe, entrant ainsi dans le monde des « utilisateurs ». Une fois la mise en place de l'organisation corporate aux plans national et international réalisée, elle déploie les politiques internes « espaces de travail » et « bâtiment responsable » en cohérence avec les enjeux stratégiques du groupe Sanofi.

Elle réalise de nombreux projets de restructuration et d'envergure sur le patrimoine du groupe Sanofi en France et à l'étranger. Elle met en œuvre les schémas directeurs immobiliers et réalise le siège mondial du groupe Sanofi en France ainsi que les sièges sociaux dans les principaux pays et régions dans lesquels le groupe est implanté.

Dès 2011, elle participe à la transformation des modes de travail et de management de l'entreprise en lien avec la direction générale, concevant des espaces de travail novateurs et précurseurs. Est au cœur de cette transformation la préservation de l'environnement et de la santé.

Depuis le 19 janvier 2015, Florence Péronneau siège au Conseil immobilier de l'État en tant que personnalité qualifiée.

En 2017, Florence Péronneau, convaincue que l'immobilier est un réel capital matériel et immatériel pour l'entreprise, lance Pollen RE, société de conseil en stratégie immobilière auprès des « utilisateurs ».

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Icade

Néant

En dehors du groupe Icade

Présidente

- Pollen RE SAS

Membre

- Conseil de l'immobilier de l'État
- Plan Bâtiment durable (*groupe de réflexion prospective bâtiments et territoires*) RBR & T
- Institut français des administrateurs (IFA)
- Fondation des Apprentis d'Auteuil, Comité 40

Administratrice

- Fondation Perce-Neige (*collège des personnalités qualifiées*)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant



ÂGE : **50 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
AG du 24 avril 2019

RENOUVELLEMENT :
AG du 21 avril 2023

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2027 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION
2024 :

- **conseil d'administration : 100 %**
- **comité innovation et RSE : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES :
82

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**148-156, rue Gallieni
92100 Boulogne-Billancourt**

(a) Société cotée.

Gonzague de PIREY

Administrateur indépendant
Membre du comité innovation et RSE

Expertise et expérience professionnelle

Diplômé de l'École polytechnique, de Telecom et de l'École des mines de Paris, Gonzague de Pirey débute sa carrière comme conseiller aux affaires sociales au sein du cabinet du Premier ministre de 2004 à 2007, sous Jean-Pierre Raffarin puis Dominique de Villepin.

Il rejoint le groupe Saint-Gobain en 2007 où il exerce successivement les fonctions de directeur du plan, directeur abrasifs Asie-Pacifique à Shanghai, puis de délégué général à Moscou pour la zone Russie, Ukraine et pays de la Communauté des États indépendants (CEI). En mars 2016, il prend la direction du groupe Lapeyre.

En janvier 2020, il prend la direction de Sephora en Allemagne. En mars 2021, il devient *Senior Vice President Nouveaux Projets* de Sephora Worldwide.

Depuis le 1^{er} juin 2023, il est directeur omnicanal et *data* de LVMH.

Gonzague de Pirey dirige la société KparK par l'intermédiaire de la société NGP Participations, elle-même représentée par la société Holding Familiale de Pirey.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe Icade

Néant

En dehors du groupe Icade

Président

- KparK SAS
- LVMH Client Services SASU
- Association Coup de Pouce Humanitaire

Directeur omnicanal et *data*

- LVMH ^(a)

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Président

- Lapeyre SASU
- Lapeyre Services SAS

Senior Vice-Président Nouveaux Projets

- Sephora Worldwide

Directeur général

- Sephora Allemagne



ÂGE : **48 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA DU 15 MARS 2018

RENOUVELLEMENT :
AG du 22 avril 2022

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2026 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION
2024 :

- **conseil d'administration : 56 %**
- **comité innovation et RSE : 100 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**56, rue de Lille
75007 Paris**

Sophie QUATREHOMME

Administratrice

Présidente du comité innovation et RSE

Expertise et expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise de lettres modernes, d'un diplôme d'études approfondies en politiques nationales et politiques européennes des États de l'Union européenne, d'un DESS de géopolitique européenne et diplômée du Centre national de la fonction publique territoriale, Sophie Quatrehomme débute sa carrière en 2002, en tant que collaboratrice parlementaire.

Elle devient ensuite, fin 2004, conseillère technique chargée des relations avec l'Assemblée nationale auprès du ministre délégué aux Relations avec le Parlement. En 2007, elle est nommée conseillère parlementaire au secrétariat d'État chargé des Affaires européennes. De 2009 à 2010, elle exerce la fonction de conseillère parlementaire auprès du ministre de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche. Elle devient en mars 2010 conseillère pour les relations avec le Parlement et les relations institutionnelles de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Elle occupe le poste de cheffe de cabinet, conseillère du directeur général de la Caisse des dépôts entre 2012 et 2014. En mars 2014, elle est nommée directrice du cabinet du directeur général du groupe Caisse des dépôts et membre des comités de direction de la Caisse des dépôts et du groupe. Elle est, depuis juillet 2016, directrice de la communication, du mécénat et des partenariats. En mars 2018, suite à la refonte des instances de direction, elle intègre le comité exécutif.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Directrice de la communication, du mécénat et des partenariats

- Groupe Caisse des dépôts

Membre du comité exécutif

- Groupe Caisse des dépôts

Présidente du conseil d'administration

- Société du Grand Théâtre des Champs Élysées SA

En dehors du groupe CDC

- Néant

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Membre du comité de direction

- Établissement public et groupe Caisse des dépôts

Administratrice

- Société du Grand Théâtre des Champs Élysées SA

(a) Société appartenant au groupe CDC.



ÂGE : **66 ans**

NATIONALITÉ : **française**

PREMIÈRE NOMINATION :
CA du 6 octobre 2020

RENOUVELLEMENT :
AG du 23 avril 2021

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
AG tenue en 2025 statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

TAUX DE PARTICIPATION 2024 :

- **conseil d'administration : 89 %**
- **comité stratégie et investissements : 43 %**

ACTIONS ICADE DÉTENUES : **1**

ADRESSE PROFESSIONNELLE :
**BSConseil,
42, avenue Montaigne
75008 Paris**

Bernard SPITZ

Administrateur

Membre du comité stratégie et investissements

Expertise et expérience professionnelle

Bernard Spitz est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Essec et de l'École nationale d'administration.

Rapporteur depuis 1986 au Conseil d'État puis en 1987 au Conseil de la concurrence, il devient en 1988 conseiller du Premier ministre Michel Rocard (économie, commissariat au Plan, réforme de l'État, relations avec les pays de l'Est) et directeur de cabinet du ministre du Plan.

De 1992 à 1996, il a été directeur du groupe Canal+, en charge de la stratégie et du développement.

De 1996 à 2000, il a été secrétaire général de la mission pour l'*e-business*, chargé par le ministre des Finances de la mise en place du cadre juridique de l'économie numérique. Il a été aussi chargé par le Président de la République des commémorations à la mémoire d'André Malraux puis du cinquantième anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

De 2000 à 2004, il a été directeur de la stratégie de Vivendi Universal. En 2004, il crée le cabinet de conseil BSConseil spécialisé dans l'impact de la révolution digitale sur la stratégie des entreprises. En 2008, le Président de la République lui confie l'organisation des États généraux de la presse.

De 2008 à 2019, il a présidé la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA) avant de rassembler l'ensemble des acteurs du secteur en créant la Fédération française de l'assurance (FFA) dont il a été le premier Président. De 2008 à 2019, il est membre du bureau et du conseil exécutif du Medef, mouvement dont il préside la Commission Europe et International de 2013 à 2023.

Autres mandats et fonctions en cours

Au sein du groupe CDC

Membre du conseil de surveillance

- CDC Habitat SA

En dehors du groupe CDC

Administrateur indépendant

- Société Air France ^(a)

Président

- BS Conseil SAS
- Shorteners SAS

Membre du comité stratégique régional

- Shein

Membre du conseil d'administration

- École alsacienne

Membre du comité de développement stratégique

- Paris School of Economics

Président

- Les Gracques (*groupe de réflexion*)

Membre du conseil consultatif

- Dammann Frères

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Président

- Fédération française de l'assurance (FFA)
- Commission Europe et International (Medef)

Membre du conseil exécutif et du bureau

- Medef

Membre du conseil exécutif

- GPS

Membre du conseil d'administration

- Paris Europlace
- Medef International

(a) Filiale de Groupe Air France-KLM, société cotée.

2.1.2. Règles relatives à la composition du conseil d'administration

2.1.2.1. PRINCIPES APPLICABLES

Conformément aux stipulations des statuts, la Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres nommés par l'assemblée générale et révocables par elle. Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins. La durée du mandat des administrateurs, personnes physiques ou morales, est de quatre (4) ans, sous réserve des stipulations concernant la limite d'âge. Par exception et pour les seuls besoins de la mise en place d'un système de renouvellement échelonné des mandats des administrateurs, l'assemblée générale pourra prévoir lors de la désignation ou du renouvellement de certains administrateurs (personnes physiques ou morales), que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre (4) ans. Les administrateurs sont rééligibles sous les mêmes réserves.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du conseil d'administration, le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonctions vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers ci-dessus visée est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire.

Les critères d'indépendance retenus par le Code Afep-Medef :

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres personnes physiques un président. La durée des fonctions du président est égale à la durée de son mandat d'administrateur. Les fonctions de président du conseil prennent fin automatiquement à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires qui statue sur les comptes de l'exercice au cours duquel le président atteint l'âge de 70 ans.

Le conseil peut élire un vice-président parmi ses membres personnes physiques en dehors du président. Le vice-président est également administrateur référent. La durée des fonctions du vice-président du conseil est égale à la durée de son mandat d'administrateur.

2.1.2.2. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code Afep-Medef (cf. *tableau ci-dessous*).

Le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations se fondent sur la grille de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des administrateurs, ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

Il est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade que le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

S'agissant du critère 3 relatif aux relations d'affaires significatives, le conseil d'administration, sur la base des travaux effectués par le comité des nominations et des rémunérations, a tout d'abord examiné au cas par cas les relations d'affaires existantes entre des sociétés du groupe Icade et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exercent des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux. Puis il a procédé à une analyse du caractère significatif de la relation d'affaires en adoptant une approche large et multicritère : l'antériorité et l'historique de la relation d'affaires entre le groupe Icade et le groupe au sein duquel un administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'organisation de cette relation, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant de cette relation d'affaires pour le groupe Icade.

Lors de sa séance du 18 février 2025, le conseil d'administration a constaté qu'aucun des cinq administrateurs indépendants n'entretient, directement ou indirectement, de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement, et qu'aucune relation d'affaires présentant un caractère significatif n'existe entre le Groupe et chacun de ces cinq administrateurs indépendants.

En conséquence, le conseil d'administration a considéré que :

- huit de ses membres représentent un actionnaire important et ne peuvent être considérés comme des administrateurs indépendants ;
- deux de ses membres entretiennent des relations d'affaires avec Icade ou le groupe Icade et ne peuvent être considérés comme des administrateurs indépendants ;
- cinq de ses membres doivent être qualifiés d'administrateurs indépendants.

Icade, dont le conseil d'administration comprend, à la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel, 5 administrateurs indépendants (1/3) sur un total de 15 administrateurs, respecte à cet égard la proportion de membres indépendants prévue à l'article 10.3 du Code Afep-Medef.

Conformément à la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 14 décembre 2023, le tableau ci-après présente la situation de l'ensemble des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef :

Administrateurs	Critère 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut de dirigeant mandataire social non exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue par le conseil d'administration
Frédéric THOMAS	●	●	○	●	●	●	●	○	Non indépendant
Caisse des dépôts représentée par Alexandre THOREL	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Dorothee CLOUZOT	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Nathalie DELBREUVE	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Bruno DERVILLE	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Audrey GIRARD	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Laurence GIRAUDON	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Florence HABIB-DELONCLE	●	●	○	●	●	●	●	○	Non indépendant
Olivier LECOMTE	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Marianne LOURADOUR	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Olivier MAREUSE	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Florence PÉRONNAU	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Gonzague de PIREY	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Sophie QUATREHOMME	○	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Bernard SPITZ	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant

● Critère indépendance satisfait.
○ Critère indépendance non satisfait.
Administrateur indépendant.



2.1.2.3. PROCÉDURE DE SÉLECTION DES FUTURS ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations travaillent régulièrement sur les problématiques de plan de succession et de sélection des administrateurs de la Société ainsi que sur l'évolution de la composition du conseil d'administration et des comités afin de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises.

	Mission	Sélection	Désignation
Administrateurs indépendants		<p>Identification de candidats potentiels avec l'aide d'un cabinet de recrutement de cadres dirigeants conformément aux pratiques de place</p> <p>Pré-sélection par le comité des nominations et des rémunérations, suivi d'entretiens des candidats retenus par ledit comité</p>	<p>Cooptation par le conseil d'administration/ ratification de la proposition de la nomination par les actionnaires lors de l'assemblée générale</p> <p>OU</p> <p>Proposition de la nomination aux actionnaires lors de l'assemblée générale</p>
	Définition par le comité des nominations et des rémunérations du profil recherché au regard (i) des besoins en compétence du conseil d'administration et (ii) de sa politique de diversité	<p>Proposition par le comité des nominations et des rémunérations des candidats à soumettre au conseil d'administration</p>	<p>Sélection par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations</p>
Administrateurs dirigeants mandataires sociaux		<p>Proposition par le comité des nominations et des rémunérations des candidats à soumettre au conseil d'administration</p>	<p>Cooptation par le conseil d'administration/ ratification de la proposition de la nomination par les actionnaires lors de l'assemblée générale</p> <p>OU</p> <p>Proposition de la nomination aux actionnaires lors de l'assemblée générale</p>

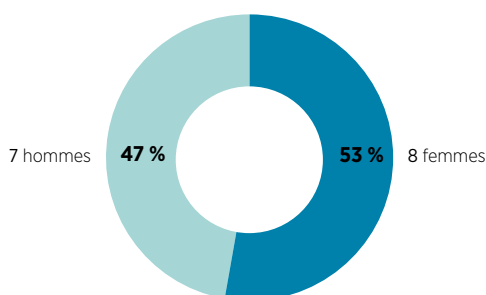
2.1.2.4. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations attachent chaque année une importance particulière à la mixité et à la diversité de la composition du conseil d'administration et de ses comités (représentation équilibrée des femmes et des hommes, âges, qualifications et expériences

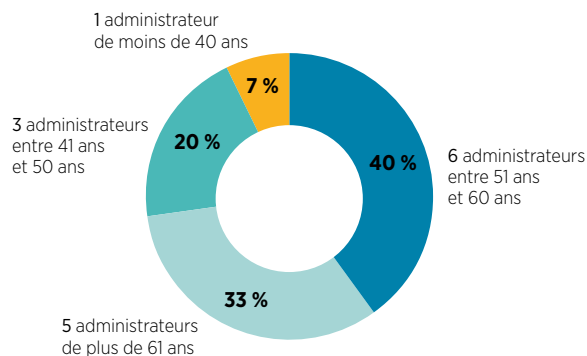
professionnelles). Les administrateurs de la Société sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, tant en France qu'à l'international, et de leurs compétences. Le conseil d'administration est attentif au maintien d'une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique de l'entreprise et des administrateurs entrés plus récemment au conseil d'administration.

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024
Âge et ancienneté des administrateurs	Recherche d'un équilibre générationnel au-delà du respect des règles du règlement intérieur de la Société (pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans) et d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté au sein du conseil d'administration.	Les administrateurs ont entre 36 et 68 ans avec un âge moyen de 55,9 ans et une ancienneté moyenne de 4 ans. Le conseil d'administration estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de la Société et des administrateurs entrés plus récemment au conseil d'administration.
Parité - représentation des femmes et des hommes	Respect de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les conseils. Équilibre femmes-hommes au sein des comités du conseil d'administration.	Le conseil d'administration est composé de 53 % de femmes. Deux comités sur quatre sont présidés par une femme : le comité des nominations et des rémunérations et le comité innovation et RSE.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code Afep-Medef au moins égal à 33 %. Proposition à l'assemblée générale de renouveler les mandats des membres indépendants en fonction tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance (notamment pour une durée maximale de présence effective égale à 12 ans) ou de nommer de nouveaux membres indépendants en remplacement de membres non indépendants.	L'assemblée générale du 19 avril 2024 a renouvelé les mandats des membres indépendants en fonction (Nathalie Delbreuve et Florence Péronneau) et a nommé un membre indépendant (Bruno Derville) en remplacement d'un membre indépendant dont le mandat arrivait à échéance.
Nationalités - profils internationaux	Recherche d'administrateurs ayant ou ayant eu une expérience à l'international.	La majorité des administrateurs a ou a eu une carrière et/ou des responsabilités à l'international.
Qualification et expériences professionnelles	Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs : éthique, vision stratégique, ouverture internationale, expérience du fonctionnement des instances de gouvernance, sens de la RSE et de l'innovation. Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs et de compétences en lien avec la stratégie de la Société. Une attention particulière est portée à la compétence des administrateurs en matière de durabilité.	Le comité des nominations et des rémunérations a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le conseil d'administration (voir ci-après). Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs se sont assurés collégialement que les mesures adoptées durant l'exercice 2024 ont concouru à la mise en œuvre de la stratégie de la Société.

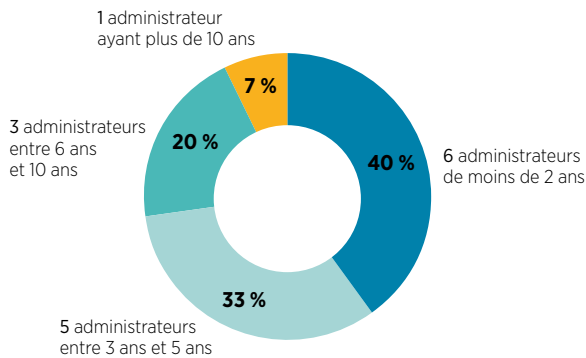
RÉPARTITION FEMMES/HOMMES



RÉPARTITION PAR ÂGE



RÉPARTITION PAR ANCIENNETÉ

2.1.2.5. DOMAINES DE COMPÉTENCE DES ADMINISTRATEURS ⁽¹⁾

Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collectivement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de la Société. Les thèmes de travail du conseil d'administration s'élargissent et se complexifient, avec des sujets RSE qui font pleinement partie de la stratégie et embrassent tous les secteurs de l'activité de la Société. Il est donc primordial de continuer de s'appuyer sur des administrateurs compétents et engagés sur les enjeux de durabilité disposant, sur la base de l'apport technique des experts de la Société, de la capacité pour contribuer activement à la définition de la vision stratégique du Groupe.

Les compétences et expertises en matière de durabilité que le conseil d'administration possède ou dont il dispose sont présentées pour les grandes thématiques de durabilité dans la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel. Elles ont été évaluées en lien avec les impacts, risques et opportunités matériels d'Icade présentés au § 5.2 du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

En 2024, l'ensemble des administrateurs a assisté à un séminaire d'une demi-journée dédié aux enjeux de durabilité et animé par des intervenants internes et externes à l'entreprise. Pour plus de précisions sur les sujets abordés lors de ce séminaire se reporter au § 2.1 du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

	Immobilier Gestion d'actifs Urbanisme	Banque Finance Assurances	Expérience internationale	RSE/ durabilité ^(a)	Innovation Digital	Gouvernance Fonctions dirigeantes société cotée	Stratégie M&A	Conduite du changement	Gestion des risques
Frédéric THOMAS	X	X			X	X	X		
Caisse des dépôts représentée par Alexandre THOREL	X	X	X			X	X		
Dorothee CLOUZOT	X	X				X			
Nathalie DELBREUVE		X	X			X	X	X	X
Bruno DERVILLE	X			X	X		X	X	
Audrey GIRARD	X	X	X	X		X	X	X	X
Laurence GIRAUDON		X	X	X	X			X	X
Florence HABIB-DELONCLE	X	X		X			X		
Olivier LECOMTE	X	X	X	X		X	X		X
Marianne LOURADOUR	X	X		X				X	X
Olivier MAREUSE	X	X		X		X	X		X
Florence PÉRONNAU	X		X	X	X	X		X	
Gonzague de PIREY			X	X	X		X	X	
Sophie QUATREHOMME				X	X			X	
Bernard SPITZ		X	X	X	X	X	X		X
POURCENTAGE	67 %	73 %	53 %	73 %	47 %	60 %	67 %	53 %	47 %

Administrateur indépendant.

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

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-1 paragraphe 23a prévue par l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.

2.1.2.6. REPRÉSENTATION DES SALARIÉS, DES SALARIÉS ACTIONNAIRES ET DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE ⁽¹⁾

Représentants des salariés

Le nombre de salariés de la Société et de ses filiales étant inférieur aux seuils fixés par l'article L. 227-1 du Code de commerce, le conseil d'administration ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés.

Représentants des salariés actionnaires

La participation des salariés actionnaires au capital d'Icade étant inférieure au seuil de 3 % fixé par l'article L. 225-23 alinéa 1 du Code de commerce, le conseil d'administration ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

2.1.3. Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le comité des nominations et des rémunérations examine périodiquement le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou de faire face à une situation de crise ou à toute vacance imprévisible. Dans cette perspective, le comité des nominations et des rémunérations, en lien avec un cabinet de conseil spécialisé, examine nominativement la liste des candidats qui pourraient être envisagés pour éventuellement succéder aux principaux dirigeants, étudie leurs profils, évalue la performance de chaque individu et s'assure de la qualité et de la diversité du vivier sélectionné. Le

Représentants du comité social et économique

Quatre représentants du comité social et économique délégués par ce comité peuvent assister aux séances du conseil d'administration, avec voix consultative. Ces représentants ont droit aux mêmes documents que ceux adressés ou remis aux membres du conseil. Ils peuvent soumettre les vœux du comité social et économique au conseil d'administration, lequel donne un avis motivé sur ces vœux.

comité des nominations et des rémunérations présente ensuite au conseil d'administration ses recommandations sur les profils identifiés ainsi que sur la structure de gouvernance à retenir.

Le plan de succession envisage différentes hypothèses selon la nature de la succession :

- horizon à court terme en cas de vacance imprévisible (décès, démission, empêchement) ou précipitée (faute de gestion, mauvaise performance, défaillance) ;
- horizon à moyen terme pour les successions prévues (échéance du mandat, retraite).

2.1.4. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

2.1.4.1. CONVOCATION ET PRÉPARATION DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président adressée au moins cinq jours à l'avance et par tous moyens écrits ou par voie électronique.

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

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

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

Un administrateur peut demander au Président à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

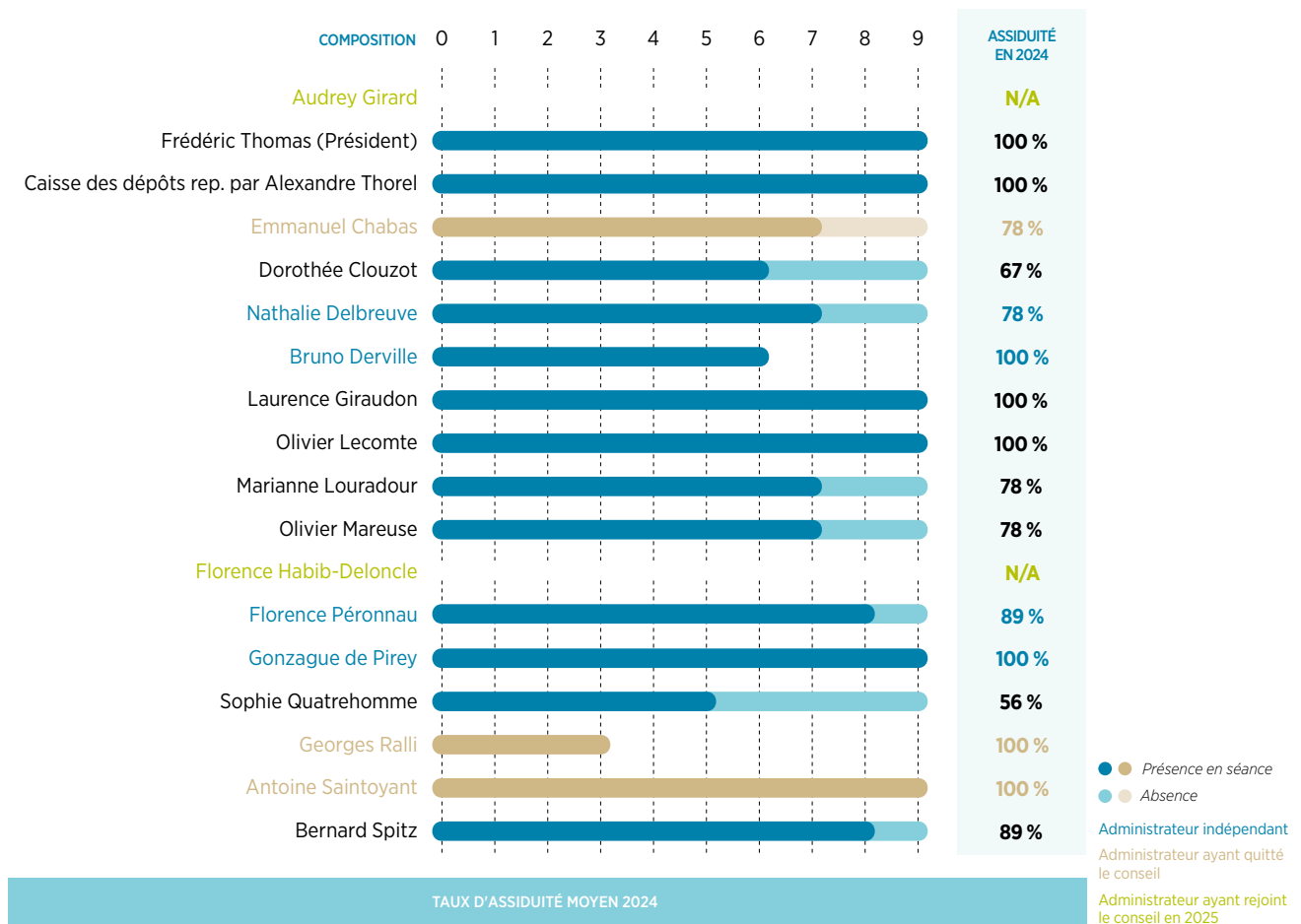
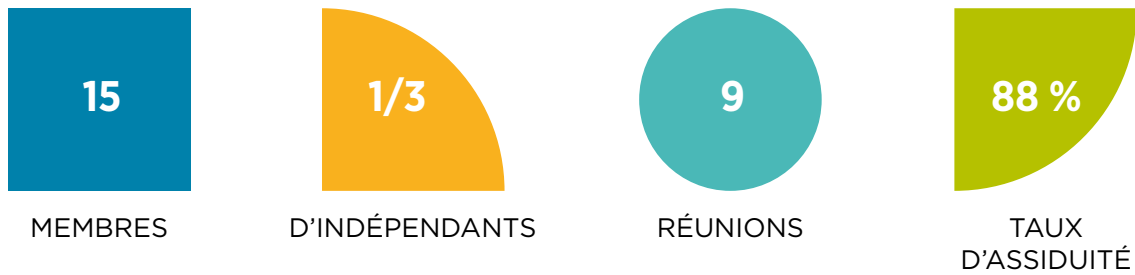
En outre, le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie, de la situation de liquidité de l'entreprise ainsi que des engagements du Groupe.

En cas de situation de conflit d'intérêts d'un administrateur, et selon la nature, l'importance et la durée du conflit d'intérêts, il est demandé à l'administrateur concerné soit de s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante du conseil d'administration, soit de ne pas assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il se trouvera en situation de conflit d'intérêts.

Enfin, s'agissant de l'exercice 2024, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 novembre 2024, s'est réuni en dehors de la présence du Directeur général afin d'échanger sur les relations management/gouvernance.

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-1 – paragraphe 21 prévue par l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.

2.1.4.2. ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024



2.1.4.3. MISSIONS ET TRAVAUX

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

Il s'attache également à promouvoir la création de valeur de l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités et à proposer, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune.

Le conseil d'administration examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les impacts, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux et de conduite des affaires, ainsi que les mesures prises en conséquence.

Pour plus de précisions sur les rôles et responsabilités du conseil d'administration en matière de durabilité, se reporter à la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

Les principaux points examinés ou adoptés par le conseil d'administration, au cours des séances 2024, sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable, dividende	<ul style="list-style-type: none"> - Revue des travaux du comité d'audit et des risques - Arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et des comptes semestriels ; projet de rapport de gestion ; rapports des commissaires aux comptes - Arrêté des documents de gestion prévisionnelle - Proposition d'affectation du résultat et de dividende 2023 à l'assemblée générale, guidance 2024 - Gestion du passif 2024-2025 - Communications financières - Budget 2024, atterrissage 2024 et budget 2025 - Plan moyen terme à horizon 2024-2028 - Mise en œuvre du programme de rachat d'actions - Proposition de renouvellement des mandats des commissaires aux comptes
Audit et risques	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'audit 2025-2029 et plans d'actions en matière de contrôle interne - Grille et cartographie des risques
Investissements/désinvestissements et autorisations données au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Revue des travaux du comité stratégie et investissements - Nouvelle feuille de route stratégique (plan ReShapE) - Investissements immobiliers (Foncière, Promotion, <i>data centers</i>, résidences étudiantes), développements et cessions d'actifs immobiliers, projets d'opérations immobilières mixtes et de partenariats, dans le respect des seuils fixés par le règlement intérieur du conseil d'administration - Réflexions sur les actifs à repositionner, suivi des participations stratégiques, dont la liquidité de la Foncière Santé - Renouvellement des autorisations financières en matière de cautions, avals et garanties, de NEU CP, NEU MTN et d'émissions obligataires et autorisation de mettre en place un programme EMTN
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Revue des travaux du comité des nominations et des rémunérations - Proposition d'un nouvel administrateur, examen du dossier de candidature - Renouvellement du Président du conseil d'administration - Composition et présidence des comités du conseil d'administration - Analyse de l'indépendance des administrateurs - Adoption du rapport sur le gouvernement d'entreprise - Fonctionnement du conseil d'administration et restitution de l'autoévaluation des travaux du conseil d'administration et de ses comités - Préparation et convocation de l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2024 - Évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique de rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des membres du conseil d'administration - Rémunération 2023 de l'activité d'administrateur et budget 2024 - Fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration et du vice-Président - Fixation de la rémunération du Directeur général (y compris les critères de performance de la rémunération variable du Directeur général) - Résolutions <i>Say on Pay</i> - Acquisition définitive des actions attribuées gratuitement dans le cadre des plans d'actions gratuites et de performance 2022 - Examen des plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance 2024
RSE et innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats RSE 2023 et perspectives 2024 - Chapitre RSE du document d'enregistrement universel, synthèses climat et biodiversité - Résolutions <i>Say on Climate & Say on Biodiversity</i> - Proposition de nomination de l'auditeur de durabilité - Suivi du portefeuille de participations d'Urban Odyssey (start-up studio d'Icade) - Travaux du comité mixte composé du comité innovation et RSE et du comité d'audit et des risques sur la mise en œuvre de la directive CSRD : analyse de double matérialité, revue du rapport de durabilité, contrôle interne en matière de durabilité
Divers	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert du siège social à La Défense

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

2.1.4.4. ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024

Conformément au Code Afep-Medef et à son règlement intérieur, le conseil d'administration doit annuellement évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en analysant sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses comités. Il doit également vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ainsi que mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil et des comités.

À cette fin, une fois par an, le conseil d'administration doit débattre de son fonctionnement et de celui de ses comités. Une évaluation formalisée, mise en œuvre sous la direction d'un administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur, est par ailleurs réalisée tous les trois ans au moins.

Exercice 2023

Au titre de l'exercice 2023, une évaluation formalisée interne avait été réalisée sous la supervision de la Présidente du comité des nominations et des rémunérations et du secrétaire du conseil, sur la base d'un questionnaire digitalisé, adressé à chaque membre du conseil. Lors de cette évaluation, les administrateurs avaient exprimé leur satisfaction, notamment quant à la composition, aux travaux et missions du conseil et des comités, à la qualité des débats au sein du conseil, ainsi qu'aux très bonnes relations du conseil avec le Directeur Général.

En réponse aux pistes d'amélioration alors identifiées, les administrateurs ont salué les progrès réalisés en 2024 sur le calendrier d'envoi des documents en amont des réunions du conseil et des comités, ainsi que sur la tenue et le respect des horaires des réunions. Les comités ont intensifié leurs efforts pour articuler leurs travaux avec les missions du conseil mais également entre eux, avec notamment les travaux conjoints du comité innovation et RSE et du comité d'audit et des risques sur la mise en œuvre de la directive CSRD.

Les présentations faites par la direction générale et les managers en charge des sujets présentés aux réunions du conseil ou lors du séminaire stratégique, avec le cas échéant l'appui d'intervenants externes, ont permis de nourrir la réflexion stratégique et les débats au sein du conseil. En 2024, l'ensemble des administrateurs a assisté à un séminaire d'une demi-journée dédié aux enjeux de durabilité et animé par des intervenants internes et externes à l'entreprise (pour plus de précisions sur les sujets abordés lors de ce séminaire se reporter au § 2.1 du chapitre 3 du document d'enregistrement universel). Les visites de sites se sont poursuivies tout au long de l'année 2024 permettant aux administrateurs de renforcer leur connaissance des actifs.

Exercice 2024

Au titre de l'exercice 2024, il a été décidé de procéder à une évaluation formalisée avec l'aide d'un consultant extérieur, le cabinet Egon Zehnder, sous la supervision du comité des nominations et des rémunérations et du secrétaire du conseil. Cette évaluation a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chacun des administrateurs.

Le consultant extérieur a été sélectionné parmi plusieurs prestataires en tenant notamment compte de (i) son expérience en matière d'évaluation de conseils, (ii) de son indépendance, (iii) de sa connaissance du secteur, (iv) de la qualité de sa proposition d'accompagnement, parfaitement adaptée aux besoins et enjeux d'Icade.

La synthèse globale réalisée à l'issue de cette évaluation présentée au comité des nominations et des rémunérations puis au conseil d'administration du 21 mars 2025 a notamment fait ressortir les points suivants :

- Un haut degré de satisfaction sur les relations entre le conseil d'administration et la direction générale. Les administrateurs apprécient la transparence, l'efficacité et le niveau d'exigence dont fait preuve la direction générale, en particulier sur les activités et la santé financière d'Icade. Ils expriment à cet égard une forte confiance dans l'équipe de direction générale ;
- Un mode de fonctionnement du conseil d'administration jugé efficace qui permet au conseil de remplir ses missions de détermination et de contrôle de la mise en œuvre des orientations stratégiques. Le président du conseil veille à la liberté de parole, à la qualité et à la fluidité des échanges et débats. Les administrateurs, grâce à leurs expertises individuelles (notamment immobilières, financières, RSE, data), contribuent aux réflexions de la direction générale. Les relations entre les deux actionnaires de référence (la Caisse des Dépôts et Crédit Agricole Assurance) et les administrateurs indépendants sont respectueuses, fluides et constructives, permettant à ces derniers de faire valoir leur point de vue.

Les pistes d'amélioration ressortant de cette évaluation sont les suivantes :

- Dans la perspective d'accroître l'efficacité du conseil et d'avoir des échanges plus nourris lors des réunions, il est proposé de structurer le processus d'intégration des nouveaux administrateurs, d'alléger l'ordre du jour des réunions du conseil en s'appuyant davantage sur les travaux des comités, de systématiser les synthèses écrites des réunions des comités à l'attention de l'ensemble des administrateurs ;
- Il est proposé d'impliquer davantage le conseil sur les enjeux de moyen / long terme, tels que la stratégie globale, l'innovation, les plans de successions (non-exécutifs et exécutifs), le suivi dans le temps des opérations ou investissements significatifs, en veillant à éclairer le conseil sur l'évolution de la performance d'Icade par rapport à la concurrence et à accueillir des intervenants externes avec des profils variés pour nourrir la réflexion stratégique ;
- Afin de préserver l'« indépendance » du conseil, il est proposé de clarifier le rôle et les missions de la vice-Présidente ayant le rôle d'administratrice référente, de renforcer l'*affectio societatis* et les liens entre les administrateurs par exemple à l'occasion d'événements informels, d'organiser une réunion annuelle des administrateurs indépendants, de favoriser les échanges entre administrateurs hors les séances du conseil.

2.1.4.5. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En complément des règles légales et statutaires, le conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur en date du 30 novembre 2007, lequel a été modifié par délibération du conseil d'administration en date du 21 avril 2023. Ce règlement intérieur décrit la composition, les missions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés ainsi que les règles régissant leur fonctionnement, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef.

Il rappelle également les règles déontologiques qui s'imposent aux membres du conseil, notamment en matière boursière en tenant compte du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

Les statuts de la Société n'ont pas fixé de limitation aux pouvoirs d'engagement du Directeur général. En revanche, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le Directeur général doit informer et/ou soumettre pour avis ou, selon le cas, autorisation préalable au comité stratégie et investissements et, le cas échéant, au conseil d'administration, certaines opérations d'importance stratégique, à savoir :

- tout engagement d'investissement ou de désinvestissement de la Société ou d'une de ses filiales,

- toute opération de croissance externe, notamment par prise de participation, apport, fusion, acquisition de branche d'activité, de fonds de commerce, par la Société ou une de ses filiales,
- toute opération de transfert, notamment par voie de cession, apport ou fusion, de titres de participation, de branche d'activité ou de fonds de commerce par la Société ou une de ses filiales.

Lesdites opérations dépassant 50 000 000 euros et ne relevant pas de la stratégie, du budget ou du plan moyen terme (PMT) de la Société doivent être soumises au conseil d'administration. Lorsqu'elles excèdent 100 000 000 euros, ces opérations doivent systématiquement être soumises au conseil d'administration.

Le conseil d'administration doit également approuver, préalablement à leur mise en œuvre, toutes opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil d'administration sont disponibles sur le site internet de la Société. Le conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

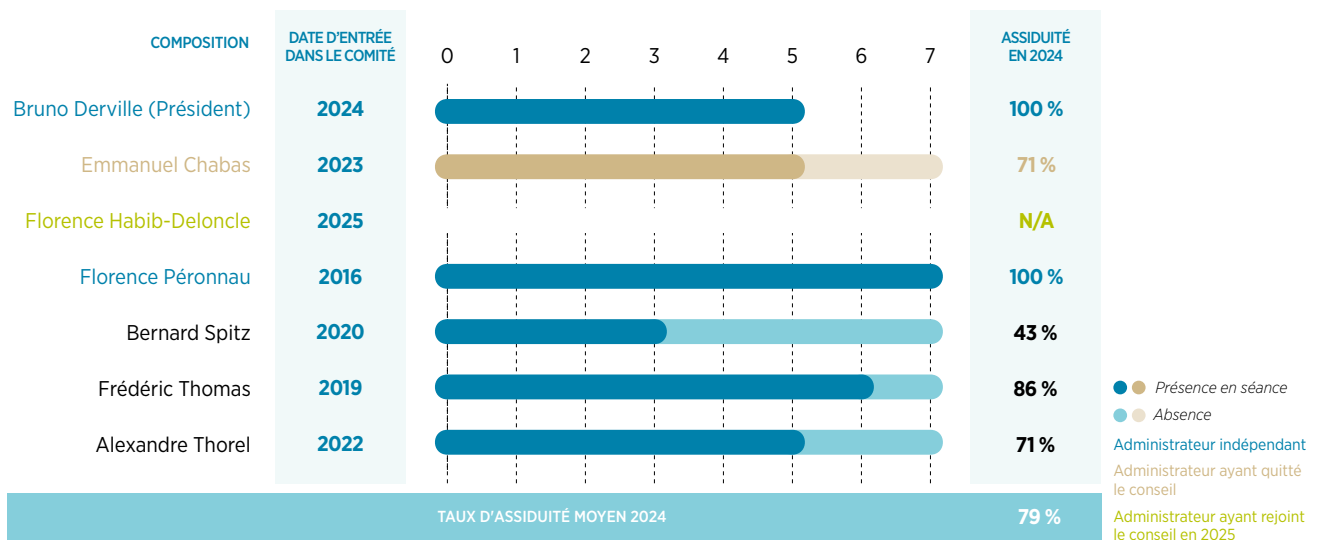
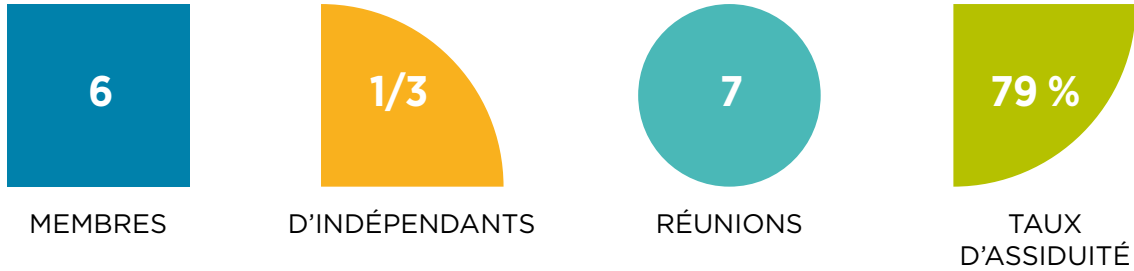
2.2. Les comités du conseil d'administration

Organisation et fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a mis en place les différents comités décrits ci-dessous. Les comités ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration. Ils émettent des recommandations à l'attention du conseil d'administration.

Les comités sont composés d'au minimum trois membres et d'au maximum six membres, choisis par le conseil d'administration parmi ses membres. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter que par un autre membre du comité.

2.2.2. Le comité stratégie et investissements



Composition	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité stratégie et investissements est composé de six membres. Bruno Derville a été nommé en qualité de membre et de Président du comité par le conseil d'administration du 19 avril 2024. Emmanuel Chabas a quitté le comité le 18 février 2025 et a été remplacé par Florence Habib-Deloncle à cette même date. - Le comité stratégie et investissements est présidé par un administrateur indépendant et compte 1/3 d'administrateurs indépendants.
--------------------	---

Missions	<p>Le comité stratégie et investissements a pour mission de préparer et faciliter le travail du conseil d'administration. Il examine les orientations de la Société et de ses filiales considérées comme stratégiques par le conseil d'administration. En particulier, le comité a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'examiner préalablement, dans les conditions fixées par le règlement intérieur du conseil d'administration, tout projet d'engagement d'investissement ou de désinvestissement de la Société ou d'une de ses filiales ou toute opération de croissance externe ou de cession par la Société ou une de ses filiales et, selon les cas, de faire au Directeur général ses observations ou d'émettre un avis au conseil d'administration ; - d'examiner et d'émettre des avis et des recommandations sur les grandes orientations stratégiques de la Société et de ses filiales en vue de favoriser le développement de leurs activités ; - de se prononcer sur tout investissement dans un nouveau pays ou un nouveau métier ; - d'examiner la politique de développement par croissance interne de la Société et de ses filiales (politique d'endettement, politique de croissance des fonds propres) et/ou par croissance externe (rapprochement avec d'autres sociétés).
-----------------	--

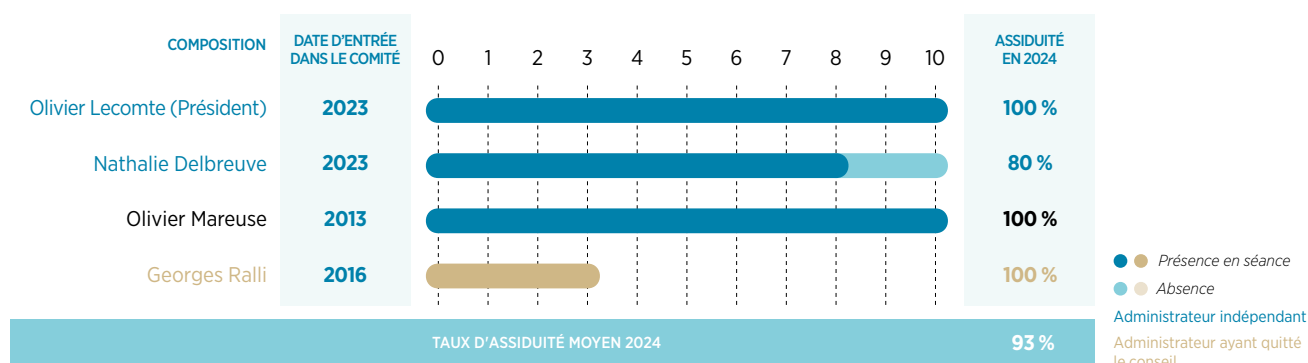
SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU COMITÉ

Les principaux points débattus au cours des séances 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Stratégie	- Nouvelle feuille de route stratégique (plan ReShapE)
Investissements	- Examen des opportunités d'investissements immobiliers (Foncière, Promotion, <i>data centers</i> , résidences étudiantes) - Examen des opportunités de croissance externe, projets de ventes en état futur d'achèvement - Examen de projets d'opérations immobilières mixtes - Examen de projets de partenariats
Désinvestissements	- Examen des opportunités de cession d'actifs immobiliers
Revue générale et suivi	- Suivi des grands projets et de la situation du marché de l'immobilier d'entreprise - Poursuite des réflexions sur les actifs à repositionner - Suivi des participations stratégiques, dont la liquidité de la Foncière Santé

Le comité stratégie et investissements a rendu compte de ses travaux au conseil d'administration qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

2.2.3. Le comité d'audit et des risques



Composition

- Le comité d'audit et des risques est composé de trois membres. Olivier Lecomte a été nommé en qualité de Président du comité par le conseil d'administration du 19 avril 2024, en remplacement de Georges Ralli dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance.
- Le comité d'audit et des risques est présidé par un administrateur indépendant et compte 2/3 d'administrateurs indépendants.

Missions

Le comité d'audit et des risques a pour mission de préparer et faciliter le travail du conseil d'administration. Il assiste à ce titre le conseil dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et de ses filiales, et de la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Il examine également les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des commissaires aux comptes de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal. Le comité doit en outre, le cas échéant, donner son approbation à toute mission confiée aux commissaires aux comptes en dehors de la certification des comptes après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et, au besoin, les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci.

Le comité évalue l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne de la Société et de ses filiales, examine les risques et engagements hors-bilan significatifs, s'entretient au moins une fois par an avec les commissaires aux comptes hors la présence des membres de la direction générale.

Il consacre au moins deux séances annuelles à l'audit et au contrôle interne ainsi qu'à la gestion des risques. Ainsi, il passe en revue la cartographie des risques tant au niveau du groupe que de ses différents métiers, ainsi que les mesures prises pour les atténuer ou, en cas de survenue, y faire face, notamment en matière de cybersécurité. Il entend le responsable de l'audit interne, donne son avis sur l'organisation de son service et est informé de son programme de travail. Il examine avec les responsables de l'audit interne ses plans d'interventions et d'actions, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données, le cas échéant, hors la présence des membres de la direction générale.

Il veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles la Société fonde son action et des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer.

Enfin, le comité, en lien avec le comité innovation et RSE, s'attache une fois par an à passer en revue le rapport de durabilité pour s'assurer des réalisations, de leur cohérence et de leurs évolutions, et examine les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation de l'auditeur de durabilité de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal.

Compétences

Tous les membres du comité d'audit et des risques disposent de compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes au regard de leur expérience professionnelle, de leur formation académique et/ou de leur connaissance de l'activité de la Société et de ses filiales.

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU COMITÉ

Les principaux points débattus au cours des séances 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

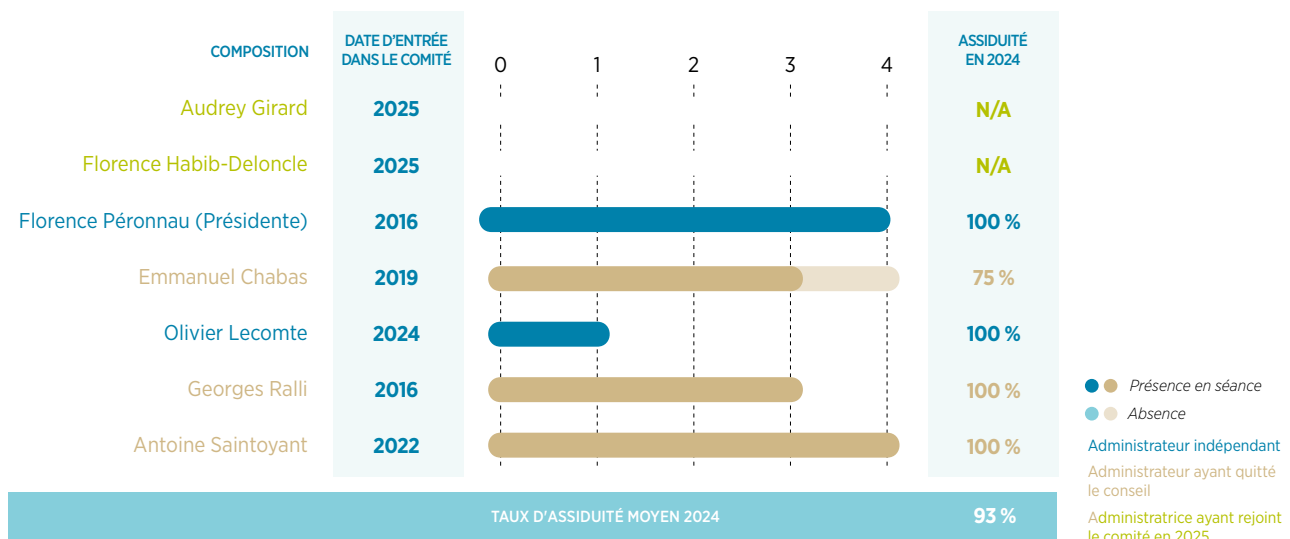
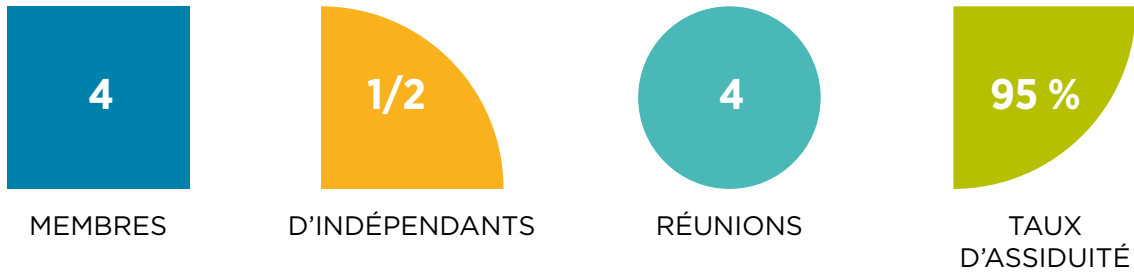
Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Projets d'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et des comptes semestriels ; projet de rapport de gestion ; rapports des commissaires aux comptes - Valorisation des portefeuilles de la Foncière et de la Promotion au 31 décembre 2023 et au 30 juin 2024, et impacts sur les comptes semestriels et annuels 2024 - Proposition d'affectation du résultat et de dividende à l'assemblée générale 2024, guidance 2024 - Gestion du passif et des couvertures 2024-2025 - Communications financières et revue du calcul des principaux indicateurs financiers et opérationnels du Groupe - Budget 2024, atterrissage 2024 et budget 2025 - Plan moyen terme à horizon 2024-2028 - Nouvelle feuille de route stratégique (plan ReShapE) - Renouvellement des autorisations financières en matière de cautions, avals et garanties, de NEU CP, NEU MTN et d'émissions obligataires et autorisation de mettre en place un programme EMTN - Proposition de renouvellement des mandats des commissaires aux comptes
Audit, contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Exécution du plan d'audit 2024, plan d'audit 2025 et projection pluriannuelle - Plan d'actions 2023 en matière de contrôle interne (gestion des risques, audit et contrôle internes, déontologie et conformité, sécurité des systèmes d'information) - Actualisation des risques majeurs au 31 décembre 2023, au 30 juin 2024 et au 30 septembre 2024 - Suivi des recommandations d'audit - Évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales
Reporting de durabilité (CSRD)	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux conjoints avec le comité innovation et RSE sur la mise en œuvre de la directive CSRD : <ul style="list-style-type: none"> - analyse de double matérialité, revue du rapport de durabilité, contrôle interne en matière de durabilité - Proposition de nomination de l'auditeur de durabilité <p><i>Pour plus de précisions, se reporter à la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.</i></p>

Le comité d'audit et des risques a rendu compte de ses travaux au conseil d'administration qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations. Il est précisé que conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, l'examen des comptes par le comité est accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin (commissaires aux comptes, conseils en évaluation d'actifs). Le comité a disposé d'un délai suffisant afin de procéder à

l'examen des comptes qui a fait l'objet de plusieurs réunions de travail. Pour l'accomplissement de ces différentes missions, le comité a bénéficié de présentations par des membres de la direction et de l'audit interne.

Dans le cadre des travaux relatifs au reporting de durabilité en application de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), un comité mixte composé du comité innovation et RSE et du comité d'audit et des risques se réunit en vue de superviser certaines missions relatives au reporting de durabilité. *Pour plus de précisions, se reporter à la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.*

2.2.4. Le comité des nominations et des rémunérations



- Composition**
- Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres. Florence Péronneau a été nommée en qualité de Présidente du comité par le conseil d'administration du 26 janvier 2024, en remplacement de Marie-Christine Lambert dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance. Olivier Lecomte a été nommé en qualité de membre du comité par le conseil d'administration du 19 avril 2024, en remplacement de Georges Ralli dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance. Antoine Saintoyant a quitté le comité le 7 janvier 2025, suivi d'Emmanuel Chabas le 18 février 2025. Audrey Girard et Florence Habib-Deloncle ont rejoint le comité le 18 février 2025.
 - Le comité des nominations et des rémunérations est présidé par une administratrice indépendante et compte 1/2 d'administrateurs indépendants.

- Missions**
- Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de :
- rechercher et examiner, pour la Société et ses filiales non cotées, toute candidature à la nomination à un poste de membre du conseil d'administration ou à une fonction de dirigeant devant exercer un mandat social ;
 - préparer un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'avis du Président du conseil, pour être en situation de proposer au conseil des solutions en cas de vacance imprévisible ;
 - examiner l'indépendance des membres du conseil au moins une fois par an et des candidats à un poste de membre du conseil ou d'un comité avant leur nomination ;
 - formuler, pour la Société et ses filiales non cotées, des propositions quant à la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social et des membres du conseil d'administration ;
 - participer à l'élaboration de la politique d'intéressement, formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, en application des autorisations conférées par l'assemblée générale des actionnaires ;
 - émettre une recommandation chaque année sur le montant de l'enveloppe globale de rémunération qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale et les modalités de répartition de ladite rémunération entre les membres du conseil d'administration ;
 - émettre un avis préalable sur toute proposition de rémunération exceptionnelle proposée par le conseil d'administration en vue de rémunérer l'un de ses membres qu'il aura chargé d'une mission ou d'un mandat.
- Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent être membres du comité des nominations et des rémunérations. Ils peuvent toutefois être associés à ses travaux sans pouvoir participer aux délibérations du comité.

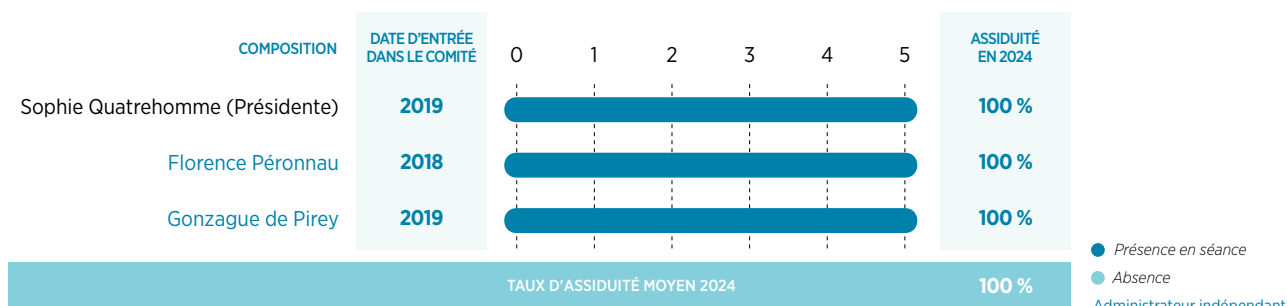
SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU COMITÉ

Les principaux points débattus au cours des séances 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Renouvellement de mandats et proposition de nouveaux administrateurs, examen des dossiers de candidatures - Modification de la composition et de la présidence des comités du conseil d'administration - Analyse de l'indépendance des administrateurs - Revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise - Fonctionnement du conseil d'administration, autoévaluation des travaux du conseil d'administration et de ses comités et restitution desdits travaux
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de rémunération d'ICADE - Définition de la politique de rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des membres du conseil d'administration - Rémunération 2023 de l'activité d'administrateur et budget 2024 - Fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration et du vice-Président - Fixation de la rémunération du Directeur général (y compris les critères de performance de la rémunération variable du Directeur général) - Résolutions <i>Say on Pay</i> - Acquisition définitive des actions attribuées gratuitement dans le cadre des plans d'actions gratuites et de performance 2022 - Examen des plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance 2024



2.2.5. Le comité innovation et RSE



Composition	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité innovation et RSE est composé de trois membres. Aucune évolution dans la composition du comité n'est intervenue au cours de l'exercice 2024 et jusqu'au dépôt du document d'enregistrement universel. - Le comité innovation et RSE compte 2/3 d'administrateurs indépendants.
	<p>Dans les domaines relevant de sa compétence, le comité innovation et RSE a notamment pour mission de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir les axes stratégiques de l'innovation et de la RSE proposés par la direction générale, porter et relayer l'action de la direction générale au sein du conseil d'administration sur ces deux sujets ; - prioriser les domaines d'actions en matière d'innovation et de RSE en s'assurant que les objectifs sont en cohérence avec la stratégie de développement sur les différentes lignes métiers d'Icade.
Missions	<p>RSE</p> <p>Le comité exerce une veille sur l'enrichissement des pratiques dans le secteur de l'immobilier et plus globalement dans le monde économique. En lien avec le comité d'audit et des risques, il s'attache une fois par an à passer en revue le rapport de durabilité pour s'assurer des réalisations, de leur cohérence et de leurs évolutions, et examine les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation de l'auditeur de durabilité de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal.</p> <p>Innovation</p> <p>Le comité pouvant s'appuyer sur des ressources externes, scientifiques, économiques et sociologiques, et notamment le collège d'experts accompagnant la direction générale, contribue à apporter des réflexions et détermine les axes stratégiques pour la direction générale. Cette dernière fixe les priorités et propose son plan d'action et les moyens de leur mise en œuvre. Le comité s'assure dans le temps des retombées économiques des actions poursuivies et de leur levier à différencier l'offre Icade et de leur diffusion dans l'ensemble des métiers d'Icade et leur transversalité.</p> <p>Les priorités thématiques portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la transition énergétique et la préservation des ressources ; - les nouveaux usages en lien avec les TIC et l'intégration territoriale, la performance sociale et sociétale.

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU COMITÉ

Les principaux points débattus au cours des séances 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats RSE 2023 et perspectives 2024 - Chapitre RSE du document d'enregistrement universel, synthèses climat et biodiversité - Résolutions <i>Say on Climate & Say on Biodiversity</i>
Reporting de durabilité (CSRD)	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux conjoints avec le comité d'audit et des risques sur la mise en œuvre de la directive CSRD : analyse de double matérialité, revue du rapport de durabilité, contrôle interne en matière de durabilité - Proposition de nomination de l'auditeur de durabilité <p><i>Pour plus de précisions, se reporter à la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.</i></p>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du portefeuille de participations d'Urban Odyssey (start-up studio d'Icade) - Perspectives

Dans le cadre des travaux relatifs au reporting de durabilité en application de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), un comité mixte composé du comité innovation et RSE et du comité d'audit et des risques se réunit en vue

de superviser certaines missions relatives au reporting de durabilité. *Pour plus de précisions, se reporter à la partie 2 « Information sur les organes d'administration, de direction et de surveillance » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel.*

2.3. Vice-Président / administrateur référent

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a, dans sa séance du 24 avril 2020, décidé, à l'unanimité, de nommer Florence Péronneau, administratrice indépendante, aux fonctions de vice-Présidente du conseil d'administration ayant les responsabilités d'administrateur référent.

La vice-Présidente a notamment pour mission de :

- remplacer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire ou d'empêchement permanent, dans ce dernier cas jusqu'à la nomination d'un nouveau Président par le conseil d'administration ;
- veiller en coordination avec le Président à l'engagement continu et à la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le conseil d'administration ;
- en coordination avec le Président, prendre connaissance des questions, commentaires et suggestions formulés par les actionnaires non représentés au conseil d'administration sur les sujets de gouvernement d'entreprise et veiller à ce qu'il leur soit répondu. Il se rend disponible pour communiquer avec eux, en coordination avec le Président, et tient le conseil d'administration informé de ces contacts ;
- prévenir et gérer, en coordination avec le Président, les conflits d'intérêts en vue de :
 - recueillir les déclarations de conflit d'intérêts des administrateurs,
 - informer le conseil d'administration et, le cas échéant, le comité stratégie et investissements, de toute situation de conflit d'intérêts qui aurait été portée à sa connaissance par un administrateur,
 - veiller à ce que l'administrateur n'assiste pas au débat et ne participe pas au vote de la délibération, ou ne participe pas à la délibération du conseil d'administration et, le cas échéant, du comité stratégie et investissements pour lequel il se trouve en situation de conflit d'intérêts,
 - veiller, en lien avec le Président ou le secrétaire du conseil lorsque l'administrateur concerné est le Président, à ce que ne soient pas transmis les informations et documents afférents au sujet conflictuel à l'administrateur en situation

de conflit d'intérêts, ou, en l'absence de déclaration du conflit d'intérêts, et lorsqu'il existe un risque sérieux et avéré de conflit d'intérêts, à l'administrateur concerné sous réserve d'informer préalablement l'intéressé de cette situation de risque de conflit d'intérêts et de recueillir ses observations afin d'examiner la situation de façon contradictoire, et

- informer le conseil d'administration de cette absence de transmission.

La vice-Présidente peut rencontrer, en coordination avec le Président, les principaux dirigeants et cadres de la Société et de ses filiales et a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à sa mission.

Elle peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes auprès du déontologue externe de la Société ou auprès d'autres conseils, selon les cas.

S'agissant de la rémunération du vice-Président ayant les responsabilités d'administrateur référent, le conseil d'administration, dans sa séance du 24 avril 2019, a décidé qu'il percevrait une rémunération d'un montant annuel de 40 000 euros, étant précisé que ce montant sera prélevé sur l'enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs.

COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2024

L'administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au conseil d'administration. Au cours de l'exercice écoulé, l'administrateur référent a échangé régulièrement :

- avec le Directeur général sur les attentes et interactions entre les organes de gouvernance (conseil d'administration, comités du conseil) et la direction générale ;
- avec les administrateurs sur les sujets qu'ils souhaitent aborder en complément et en parallèle des échanges avec le Président.

Plus particulièrement, l'administrateur référent a été l'interlocuteur des membres du conseil d'administration pour tout conflit d'intérêts éventuel. Dans ce cadre, l'administrateur référent a mis en œuvre les diligences visant à identifier et analyser les situations de conflits d'intérêts potentiels.

2.4. Direction générale

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

La Société compte parmi ses mandataires sociaux, un membre exécutif, son Directeur général et quinze membres non exécutifs, les membres du conseil d'administration⁽¹⁾.

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, à l'unanimité des membres présents et représentés, de maintenir la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général, mise en place le 17 février 2015 lors de la cessation du mandat de Président-Directeur général. Le conseil d'administration a en effet estimé que cette dissociation permettait de fluidifier la gouvernance, de disposer d'expériences complémentaires, d'assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration, d'une part, et la direction générale, d'autre part, de contribuer à une meilleure gestion des éventuels conflits d'intérêts et d'avoir une gouvernance identique à celle des sociétés comparables à Icade.

Il est précisé que le Président du conseil d'administration, en dehors des attributions générales prévues par la loi, s'est vu confier par le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société des missions spécifiques telles que décrites ci-après :

- le Président du conseil d'administration est tenu informé par le Directeur général des événements et situations significatifs, notamment ceux urgents relatifs à la vie du Groupe afin que le Président puisse en faire part au conseil d'administration. Il peut demander au Directeur général toute information de nature à éclairer le conseil d'administration ;
- le Président du conseil d'administration veille à ce que le conseil d'administration soit informé de toute question relative au respect des principes de responsabilité sociale et environnementale, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux (le cas échéant réglementaires), et que le Directeur général communique en temps utile toute information qu'il juge pertinente à ce titre ;
- le Président du conseil d'administration veille au respect des droits des actionnaires dans le cadre de l'organisation des assemblées générales ;
- le Président du conseil d'administration peut se voir confier tout mandat ponctuel ou spécial aux fins de conduire ou de participer à toute discussion entre la Société ou l'une de ses filiales et ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics, sur les plans national et international ;
- le Président du conseil d'administration peut se voir confier la gestion en coordination avec le vice-président, des relations des actionnaires avec le conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne

relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

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

Les statuts de la Société n'ont pas fixé de limitation aux pouvoirs d'engagement du Directeur général. En revanche, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le Directeur général doit informer et/ou soumettre pour avis ou, selon le cas, autorisation préalable au comité stratégie et investissements et, le cas échéant, au conseil d'administration, certaines opérations d'importance stratégique (opérations externes d'acquisition ou de cession, investissements importants de croissance organique, opérations de restructuration interne), dans les conditions et selon les modalités prévues dans le règlement, et en particulier dans le respect des seuils qui y sont fixés. Le conseil d'administration doit également approuver, préalablement à leur mise en œuvre, toutes opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée de la Société (voir § 2.1.4.5 du présent chapitre).

POLITIQUE DE MIXITÉ AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Dans le cadre de sa stratégie RSE, la Société a décidé concernant la politique de mixité de ses instances dirigeantes de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement la représentation féminine au sein du Groupe. Cet objectif est associé à un renforcement de la politique interne du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation de la Société. C'est ainsi qu'un deuxième accord portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été conclu le 13 décembre 2023 pour une durée de trois ans.

Icade a obtenu en 2024 une note globale de 91/100 en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et pour la promotion de la mixité et de la diversité. Cet index, sous l'égide du ministère du Travail et du secrétariat à l'égalité entre les femmes et les hommes, permet de mesurer les avancées en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au travers de cinq indicateurs objectifs et de mettre en place, le cas échéant, des actions correctives.

Il s'appuie sur la mesure des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, dans les augmentations individuelles et dans les promotions entre les femmes et les hommes, les augmentations au retour de congé de maternité, et la répartition sexuée des dix salariés ayant les plus hautes rémunérations.

Le détail des points obtenus au regard des cinq indicateurs est le suivant :

- écart de rémunération : 36 sur 40 points ;
- écarts d'augmentations individuelles : 20 sur 20 points ;
- écarts de promotion : 15 sur 15 points ;
- pourcentage de salariés augmentés au retour d'un congé maternité : 15 sur 15 points ;
- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les plus hautes rémunérations : 5 sur 10 points.

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESR 2 GOV-1 - paragraphe - 21-a) prévue par la directive sur le reporting de durabilité (CSRD).

COMITÉ EXÉCUTIF

Le comité exécutif (Comex) assure la direction opérationnelle du Groupe. Sous la responsabilité de la direction générale, il participe à la mise en oeuvre de la stratégie définie par le conseil d'administration, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des pôles et, décide des plans d'actions à mettre en oeuvre. Ce comité se réunit régulièrement pour traiter des questions relevant de la stratégie, des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade. Les membres du comité exécutif d'Icade, reconnus par le marché, mobilisent leurs expertises et mettent leur expérience au service du développement des territoires et d'Icade.



Le comité exécutif est composé à la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel des personnes suivantes :



ÂGE : **42 ans**

DATE DE NOMINATION :
CA DU 21 AVRIL 2023

DATE D'ÉCHÉANCE DU
MANDAT : **AG tenue
en 2027 statuant sur
les comptes de l'exercice
écoulé**

NOMBRE D' ACTIONS
DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : **9 100**

ADRESSE
PROFESSIONNELLE :
**1, avenue du Général de
Gaulle – 92800 Puteaux**

Nicolas JOLY**Directeur général**

Diplômé de CentraleSupélec, Nicolas Joly a commencé sa carrière chez Unibail-Rodamco-Westfield en 2004 et est nommé directeur adjoint des investissements en 2006.

Dès 2008, il rejoint le groupe Casino, au sein duquel il occupe diverses positions : directeur des arbitrages immobiliers jusqu'en 2011, puis directeur en charge des opérations immobilières entre 2013 et 2016.

En 2016, Nicolas Joly rejoint également Mercialis, en tant que directeur général adjoint de l'asset management (2016-2020) et est nommé Président de Casino Immobilier.

En 2022, il est également nommé directeur M&A du groupe Casino et intègre le comité exécutif du groupe Casino.

Le 21 avril 2023, Nicolas Joly est nommé Directeur général d'Icade à l'unanimité du conseil d'administration.

Autres mandats et fonctions en cours**Au sein du groupe Icade****Président et administrateur**

- Icade Management GIE

Président

- Icade Promotion SAS

En dehors du groupe Icade**Représentant d'Icade, administrateur**

- Præmia Healthcare SA ^(a)
- IHE Healthcare Europe ^(b)

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années**Président**

- IGC Services SAS
- Ilybis SAS
- L'Immobilière groupe Casino SAS
- Lugh SAS
- Lugh Financial Services SAS
- Scalemax SAS

Gérant

- Iznik SARL
- Cyperus Saint André SARL

Administrateur

- Viveris Odyssée SPPICAV
- AEW Immo commercial SPPICAV
- Proxipierre SPPICAV

(a) Société dont Icade et Predica (indirectement) sont associés.

(b) Société dont Icade et Predica sont associés.



ÂGE : 49 ans

Audrey CAMUS**En charge du pôle Foncière**

Diplômée de l'ESTP et d'un DESS d'administration des entreprises à l'IAE de Paris, Audrey Camus a débuté sa carrière en 1998 chez Icade où elle est embauchée comme directrice de projets. Elle est ensuite nommée Chargée de mission auprès du directeur général G3A. En 2004, elle prend la responsabilité des Grands Projets, et elle devient directrice du développement de montages immobiliers public/privé à partir de 2005.

En 2007, elle intègre Covivio en tant que directrice de projets. En 2011, elle rejoint le Comex de Covivio et prend la direction du développement. En 2019, elle rejoint Ivanhoe Cambridge comme vice-Présidente Développement et Gestion d'actifs pour l'Europe.

Audrey Camus rejoint le comité exécutif d'Icade en tant que directrice générale de la Foncière.



ÂGE : 54 ans

Séverine FLOQUET-SCHMIT**En charge de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne**

Titulaire d'un DESS « Contrôle, gouvernance et stratégies » de l'Université Paris Dauphine et d'un DESCF, Séverine Floquet-Schmit a débuté sa carrière en 1994, comme responsable de mission d'audit externe chez KPMG.

En 1998, elle rejoint le groupe Studio Canal, où elle occupe successivement les fonctions de directrice comptable, puis directrice financière des activités de catalogue avant de prendre en charge la direction consolidation et reporting. En 2003, elle intègre le groupe Canal+ comme directrice des opérations financières, puis directrice adjointe de l'audit et du contrôle interne.

Entrée chez Icade en 2018 en qualité de directrice de l'audit au sein de la DARCCI, Séverine Floquet-Schmit rejoint le comité exécutif d'Icade en avril 2022, en charge de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne.



ÂGE : 52 ans

Sandrine HERES**En charge des ressources humaines et du service environnement de travail**

Titulaire d'une maîtrise de sciences économiques, option économie industrielle (Université Caen), d'un DEA « Innovation, technologie et emploi » (Université Paris Dauphine), et d'un MBA « Management des ressources humaines » (Paris Dauphine), Sandrine Hérés a commencé sa carrière en 1995 chez PSA Peugeot Citroën au sein de la direction des études et des techniques avancées. Elle rejoint ensuite la direction des moyens techniques comme responsable du contrôle de gestion, de la communication et des ressources humaines.

En 2001, elle intègre la direction des coopérations et de la production internationale, en charge de la coordination RH de l'ensemble des usines hors France du groupe PSA.

En 2009, après trois années d'expatriation en famille à Hong Kong, Sandrine Hérés revient chez PSA, à la direction des ressources humaines comme responsable des relations Écoles et Universités pour le groupe. Entre 2012 et 2016, elle évolue au sein de la direction du *retail* comme manager RH, jusqu'à devenir en 2014, DRH de la direction *retail* Peugeot France.

En 2017, Sandrine Hérés devient directrice déléguée RH groupe de CDC Habitat jusqu'en mai 2022 où elle rejoint Icade en qualité de membre du comité exécutif d'Icade en charge des ressources humaines et de l'environnement de travail.



ÂGE : 51 ans

Flore JACHIMOWICZ

En charge de la RSE et de l'Innovation

Diplômée de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en 1996, conjointement avec l'Ecole des Chartes et l'ENS Fontenay sur l'énergie et les matériaux de construction, puis de l'ESCP Business School en 2004, Flore Jachimowicz a commencé sa carrière dans l'univers du web en 1997 au sein du Groupe Vivendi.

En 1999, elle rejoint Le Figaro comme Directrice de la Production, puis le projet d'Exposition internationale en 2002.

En 2011, elle intègre le Groupe Société Générale à la Direction de l'Innovation. En 2016, elle est nommée Directrice associée de l'innovation du Groupe Société Générale, lance le premier incubateur du Groupe et se forme au sein de l'Institut des Futurs Souhaitables.

Depuis le 3 février 2020, Flore Jachimowicz est nommée membre du comité exécutif d'Icade en charge de la RSE et de l'innovation. Elle est également Directrice Générale Déléguée d'Urban Odyssey. Elle est diplômée d'HEC en 2024 en Change Management & Leadership for Sustainability.



ÂGE : 45 ans

Charles-Emmanuel KÜHNE

En charge du pôle Promotion

Diplômé de l'ESTP, Charles-Emmanuel Kühne commence sa carrière en 2003 en tant qu'auditeur au sein du cabinet Ernst & Young, avant de rejoindre, en 2007, Bouygues Construction comme ingénieur financier au sein de la direction ingénierie financière.

En 2011, il devient secrétaire général de Sodéarif (devenu LinkCity Île-de-France), puis directeur de projets au sein de cette même entité.

En 2014, Charles-Emmanuel Kühne rejoint l'équipe Nouvelle-Aquitaine de Bouygues Immobilier comme directeur des opérations, puis directeur d'agence et enfin directeur grande région sud-ouest.

En 2020, il est nommé directeur général délégué en charge du Grand Arc Atlantique pour le groupe Quartus, puis rejoint Nhood Services France en qualité de directeur de l'aménagement et de la promotion pour la France.

En novembre 2022, Charles-Emmanuel Kühne devient directeur général adjoint Ouest et Sud-Ouest d'Icade Promotion. En février 2024, il est nommé directeur général d'Icade Promotion et membre du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Promotion.



ÂGE : 58 ans

Jérôme LUCCHINI

Secrétaire général, en charge de la gouvernance du Groupe et de la direction juridique et assurances Groupe

Jérôme Lucchini est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Il a parallèlement suivi un cursus juridique aux universités d'Assas et de Panthéon-Sorbonne et est titulaire d'un DEA en droit communautaire.

Il est entré chez SILIC en mai 2005 comme secrétaire général et DRH.

En janvier 2014, après la fusion-absorption de SILIC par Icade, il devient directeur général adjoint d'Icade Santé où il est en charge des équipes *Asset*, *Property*, Maîtrise d'ouvrage et Développement.

Depuis octobre 2015, Jérôme Lucchini est également secrétaire du conseil d'administration d'Icade et de ses comités spécialisés.

En avril 2019, il rejoint le comité exécutif d'Icade en qualité de secrétaire général et à ce titre, il est en charge de la gouvernance du Groupe et de la direction juridique et assurances Groupe.

En juillet 2023, Jérôme Lucchini est nommé en qualité d'administrateur de l'OPPCI IHE Healthcare Europe.



ÂGE : 50 ans

Véronique MERCIER

En charge des Relations Institutionnelles et de la Communication

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et d'un DEA d'économie à l'Université Paris-Dauphine et l'ESCAP, Véronique Mercier débute sa carrière à la French Business Association à Hong Kong en 1997. Elle rejoint en 1999 le cabinet Mazars, où elle évolue en tant qu'auditrice à Paris puis au bureau de Rome.

À partir de 2003, elle occupe les fonctions de chargée d'études en charge des commissions des affaires économiques et des affaires culturelles au sein d'un groupe parlementaire au Sénat.

En 2009, Véronique Mercier devient conseillère parlementaire au sein de différents cabinets ministériels Aménagement du territoire puis Justice.

En 2012, elle rejoint le groupe Caisse des dépôts en qualité de Chargée de mission à la direction de la stratégie et du développement durable, puis devient Responsable des partenariats institutionnels territoriaux en 2014.

En 2016, Véronique Mercier devient responsable du Département communication Corporate.

En octobre 2023, Véronique Mercier rejoint le comité exécutif d'Icade en charge des relations institutionnelles et de la communication.



ÂGE : 49 ans

Alexis de NERVAUX

En charge de la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale

Diplômé d'un *Bachelor of Business Administration* en *International Business & marketing* de l'université de Floride, puis d'un *Master of Science* en *Internet Business & technologies* de l'université de San Francisco, Alexis de Nervaux débute sa carrière en lançant une agence de communication internet en 2000. Après un passage chez KPMG en qualité de consultant senior dans des projets de transformation digitale, Alexis de Nervaux rejoint Total en tant que responsable de la Transformation digitale pour la branche Exploration et Production, pour la France, le Nigeria et l'Angola.

En 2008, Alexis de Nervaux intègre Saint-Gobain, où il accompagne les métiers dans leur transformation digitale, et devient *Chief Digital & Information Officer* en 2017. À ce poste, il pilote l'accélération de la transformation digitale sur cinq branches métiers et dans onze pays.

En 2018, Alexis est *Chief Digital & Information Officer* groupe de Terreal.

Depuis le 1^{er} juillet 2024, Alexis de Nervaux a rejoint Icade en tant que membre du comité exécutif en charge de la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale du Groupe.



ÂGE : 40 ans

Christelle de ROBILLARD

En charge des Finances

Diplômée de l'Essec et d'un master 2 en sciences politiques de l'Université Paris-Dauphine, Christelle de Robillard commence sa carrière en 2010 au ministère de l'Économie et des Finances, à la direction du budget où elle s'occupe successivement de la politique culturelle et des médias puis de la politique des transports.

En 2014, elle rejoint le groupe ADP au sein de la direction du contrôle de gestion. Elle prend, en 2015, la responsabilité du département pilotage financier du groupe ADP avant d'être nommée directrice financière de l'aéroport Paris-Orly en 2017.

En 2021, Christelle devient directrice des finances, de la gestion et de la stratégie du groupe ADP.

En mars 2024, Christelle de Robillard rejoint le comité exécutif d'Icade en charge des finances.

Christelle de Robillard rejoindra en avril 2025 le groupe ADP en qualité de Directrice générale adjointe finances, stratégie et développement.

3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES BÉNÉFICIAIRES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

3.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux (vote *ex-ante*)

3.1.1. Principes généraux de la politique de rémunération

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux décrite dans la présente section fait l'objet de projets de résolutions soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2025, dans le cadre du vote *ex-ante* prévu à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Cette politique sera soumise au vote de l'assemblée générale chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération, dans les conditions prévues par l'article L. 225-98 du Code de commerce.

Si l'assemblée générale n'approuve pas ces résolutions, la politique de rémunération antérieure continuera de s'appliquer et le conseil d'administration soumettra à l'approbation de la prochaine assemblée générale un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée et indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'assemblée générale. Le versement de la rémunération des administrateurs pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière assemblée générale.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables ainsi qu'aux recommandations du Code Afep-Medef. La politique

telle que détaillée ci-dessous (en particulier les critères de performance) est alignée sur l'intérêt social de la Société, contribue à la stratégie ainsi qu'à la pérennité de la Société. Sans préjudice des compétences de l'assemblée générale en la matière, la détermination de la rémunération des mandataires sociaux relève de la responsabilité du conseil d'administration qui arrête leur rémunération sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

En particulier, le comité des nominations et des rémunérations procède à un examen annuel des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société. Ce comité est composé de quatre administrateurs, dont deux administrateurs indépendants, qui disposent d'une expérience en matière de systèmes de rémunération et de pratiques de marché dans ce domaine.

Des mesures visant à éviter et gérer les conflits d'intérêts sont prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. Les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas présents lors des discussions du conseil d'administration et du comité des nominations et des rémunérations portant sur leurs propres rémunérations.

3.1.2. Politique de rémunération des administrateurs (vote *ex-ante*)

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Enveloppe globale	Rémunération fixe	Rémunération variable
600 000 euros/an Montant inchangé depuis 2019	- Vice-Président ayant les responsabilités d'administrateur référent	40 000 euros/an
		- Administrateur 1 750 euros/réunion
		- Membre d'un comité 1 750 euros/réunion
		- Président de comité 3 500 euros/réunion

ENVELOPPE GLOBALE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Aucun changement dans la politique de rémunération des administrateurs n'est envisagé au titre de l'exercice 2025 par rapport aux exercices précédents. Il est rappelé que le montant global de l'enveloppe de rémunération allouée aux membres du conseil d'administration et des comités a été fixé par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2019 à 600 000 euros pour l'exercice 2019 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

MONTANT INDIVIDUEL ET RÈGLES DE RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le montant individuel de la rémunération des administrateurs est fixé par le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, dans la limite de ce montant global annuel. Il est déterminé en fonction de la participation effective, quelle qu'en soit la modalité, aux séances du conseil et d'un ou plusieurs comités. La présidence d'un comité donne droit à une rémunération supplémentaire. Les administrateurs ne perçoivent pas d'autre rémunération au titre de leur participation aux séances du conseil et d'un ou plusieurs comités.

Les montants ont été déterminés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, en fonction de la présence effective aux réunions du conseil et des comités comme suit ⁽¹⁾ :

- 1 750 euros par séance du conseil d'administration pour chaque administrateur ;
- 1 750 euros par séance des comités du conseil d'administration pour chaque membre, le double pour chaque président de comités.

3.1.3. Politique de rémunération du Président du conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif (vote *ex-ante*)

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rémunération fixe	Rémunération variable	Options d'actions, actions gratuites/de performance	Avantages en nature
240 000 euros/an Montant inchangé depuis 2019	Néant <i>Pas de rémunération au titre du mandat d'administrateur et de membre de comité(s)</i>	Néant	Voiture de fonction

A la fin de l'exercice, le comité des nominations et des rémunérations examine la répartition de la rémunération des administrateurs et le montant individuel affecté à chacun au titre de l'exercice écoulé sur la base du contrôle de la présence effective des administrateurs aux conseils et aux comités. Le conseil d'administration approuve ensuite la répartition individuelle de la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice écoulé et son versement aux administrateurs.

Les règles de répartition énoncées ci-dessus seront également applicables en cas de création en cours d'exercice d'un nouveau comité ayant pour objet d'assister le conseil d'administration dans la poursuite de ces travaux. Les membres de ce comité nouvellement créé, et sous réserve qu'ils soient administrateurs, percevront alors une rémunération similaire à celle des membres d'un des comités préexistants.

RÉMUNÉRATION DE LA VICE-PRÉSIDENTE AYANT LES RESPONSABILITÉS D'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 avril 2019, a décidé qu'elle percevrait une rémunération d'un montant annuel de 40 000 euros, étant précisé que ce montant est prélevé sur l'enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs.

(1) Il est précisé qu'en cas de consultation écrite des administrateurs, ces montants et règles de répartition seraient inchangés.

DESCRIPTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La politique de rémunération du Président du conseil d'administration est fixée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Le Président du conseil d'administration n'est pas membre et ne participe pas aux réunions du comité des nominations et des rémunérations au cours desquelles sa rémunération est débattue.

La rémunération du Président du conseil d'administration est fixée pour la durée de son mandat du Président du conseil d'administration, étant rappelé que la durée du mandat d'administrateur du Président

du conseil d'administration est identique à celle des autres administrateurs (quatre ans) et que la durée du mandat de Président du conseil d'administration est alignée sur celle de son mandat d'administrateur.

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président du conseil d'administration n'est envisagé au titre de l'exercice 2025 par rapport aux exercices précédents. Il est rappelé que lors de sa réunion du 24 avril 2019, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a fixé la rémunération du Président du conseil d'administration à la somme forfaitaire annuelle brute de 240 000 euros :

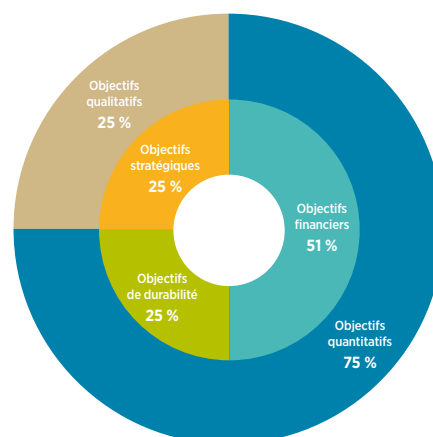
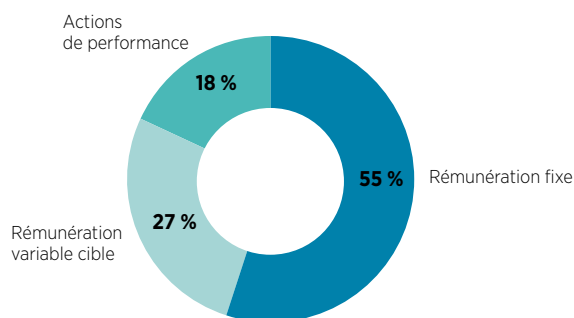
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Le Président du conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, bénéficie d'une part fixe annuelle, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération (hors avantages en nature). Le montant de cette part fixe est déterminé en fonction de critères propres à la personne concernée (expérience, ancienneté, responsabilités notamment) et de critères liés au secteur d'activité et à l'environnement économique général.	240 000 euros
Rémunération variable annuelle	Le Président du conseil d'administration ne bénéficie pas de part variable de rémunération.	-
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Le Président du conseil d'administration ne bénéficie pas des plans d'actions gratuites et d'actions de performance attribués par le conseil d'administration.	-
Rémunération au titre de son mandat d'administrateur	Le Président du conseil d'administration ne bénéficie pas, au titre de son mandat d'administrateur et, le cas échéant, de ses fonctions de membre de comité(s), de la rémunération dont bénéficient les autres administrateurs en fonction de leur participation effective aux séances du conseil d'administration et de ses comités.	-
Valorisation des avantages de toute nature	Voiture de fonction, le cas échéant, dans le cadre des règles définies par la Société.	

3.1.4. Politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif (vote *ex-ante*)

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

RÉMUNÉRATION FIXE	RÉMUNÉRATION VARIABLE	
450 000 EUROS/AN	DE 0 À 50% DE LA RÉMUNÉRATION FIXE SOIT UN MONTANT PLAFONNÉ À 225 000 EUROS PAR AN MAXIMUM	
	<p>A. Objectifs financiers</p> <ol style="list-style-type: none"> Évolution du cash-flow net courant du groupe Évolution relative du cours de Bourse par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Index Évolution du ratio de dette nette sur EBITDA Durée de vie moyenne de la dette <p style="text-align: right;">} 50% de la rémunération variable Soit un montant plafonné à 112 500 €</p>	
	<p>B. Objectifs stratégiques</p> <ol style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre dans tous les métiers les actions prévues et définies dans le budget 2025 Décliner les orientations stratégiques 2024-2028 <p style="text-align: right;">} 50% de la rémunération variable Soit un montant plafonné à 56 250 €</p>	<p>C. Objectifs de durabilité</p> <ol style="list-style-type: none"> Réduction carbone Biodiversité Égalité professionnelle Développement des compétences <p style="text-align: right;">} 25% de la rémunération variable Soit un montant plafonné à 56 250 €</p>
OPTIONS D' ACTIONS, ACTIONS GRATUITES/ DE PERFORMANCE	AVANTAGES EN NATURE	INDEMNITÉ DE DÉPART
<p style="color: #9ccc65;">Attribution d'actions de performance</p> <p style="color: #9ccc65;">150 000 EUROS/AN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Voiture de fonction Assurance chômage Régime de surcomplémentaire de prévoyance 	<ul style="list-style-type: none"> En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou un désaccord stratégique avec le conseil d'administration. 12 mois de la rémunération globale brute (parts fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant le départ contraint, augmenté d'un mois par année d'ancienneté, dans la limite de deux ans

ILLUSTRATION DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE CIBLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Les critères financiers et les critères de durabilité étant quantifiables, les critères quantitatifs représentent 75 % de la rémunération variable annuelle du Directeur général, et sont donc prépondérants par rapport aux critères qualitatifs.

DESCRIPTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ⁽¹⁾

La politique de rémunération du Directeur général, dans ses composantes variables, est construite de manière à encourager la création de valeur à long-terme dans le respect des objectifs de durabilité que la Société s'est donnés. Elle est déclinée chaque année en objectifs particuliers adaptés au contexte économique et financier externe, aux anticipations du cycle immobilier, au respect des équilibres bilanciaux et à la feuille de route opérationnelle.

La politique de rémunération du Directeur général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social est fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations ainsi que, s'agissant des critères de durabilité de la rémunération variable, sur recommandation du comité innovation et RSE. Le Directeur général ne participe pas et n'assiste

pas aux délibérations du comité des nominations et des rémunérations et du conseil d'administration au cours desquelles sa rémunération est débattue.

Cette politique de rémunération avait été révisée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2023 à l'occasion de l'arrivée du nouveau Directeur général.

Aucun changement dans la politique de rémunération du Directeur général n'est envisagé au titre de l'exercice 2025 par rapport aux exercices précédents, à l'exception de la détermination des critères et objectifs de la rémunération variable annuelle qui ont été fixés par le conseil d'administration lors de sa séance du 21 mars 2025, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et, s'agissant des critères de durabilité, du comité innovation et RSE :

Éléments	Critères et objectifs	Pondération	Montant
Rémunération fixe annuelle	Le Directeur général bénéficie d'une rémunération annuelle fixe. Le montant de cette part fixe est déterminé en fonction de critères propres à la personne concernée (expérience, ancienneté, responsabilités notamment) et de critères liés au secteur d'activité et à l'environnement économique général.		450 000 euros
Rémunération variable annuelle	La rémunération variable annuelle varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	De 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle	225 000 euros correspondant à un montant plafond
	A. Objectifs financiers	50 % de la rémunération variable	112 500 euros correspondant à un montant plafond
	1. Évolution du cash-flow net courant du Groupe ^(a)	17,5 % de la rémunération variable	39 375 euros
	Degré d'atteinte	% de rémunération variable liée à l'atteinte de cet objectif	
	< 95 %	0 %	
	100 %	100 %	
	> 105 %	115 %	
	2. Evolution du cours de Bourse par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Index	15 % de la rémunération variable	33 750 euros
	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif	
	< 100 %	0 %	
	100 %	100 %	
	> 115 %	115 %	
	3. Évolution du ratio de dette nette sur EBITDA	10 % de la rémunération variable	22 500 euros
	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif	
	< 80 %	0 %	
	100 %	100 %	
	> 120 %	115 %	
	4. Durée de vie moyenne de la dette	7,5% de la rémunération variable	16 875 euros
	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif	
	< 89 %	0 %	
	100 %	100 %	
	> 108%	115 %	
	Au-delà de 100%, le coût moyen de la dette devra en outre être inférieur au taux prévu au budget. A défaut, le pourcentage de rémunération est plafonné à 100%.		

(a) Les activités stratégiques sont composées de la Foncière et de la Promotion.

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-3 paragraphe 29 et ESRS-EI GOV-3 paragraphe 13 prévue par l'Annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.

Éléments	Critères et objectifs	Pondération	Montant
Rémunération variable annuelle - suite	<p>Les objectifs financiers ont été préétablis et précisément définis mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.</p> <p>La rémunération variable au titre des objectifs financiers se calcule de façon linéaire.</p> <p>Les quatre critères financiers se compensent en cas de surperformance des uns et/ou des autres, sans pouvoir excéder le montant plafond cible de 112 500 euros.</p>		
	B. Objectifs stratégiques	25 % de la rémunération variable	56 250 euros correspondant à un montant plafond
	1. Mettre en oeuvre dans tous les métiers les actions prévues et définies dans le budget 2025 et approuvées par le conseil d'administration du 12 décembre 2024, et en particulier la gestion des participations stratégiques.	12,5% de la rémunération variable	28 125 euros
	2. Décliner les orientations stratégiques 2024-2028, approuvées par le conseil d'administration le 16 février 2024. Ces orientations stratégiques, présentées le 19 février 2024, veilleront, entre autres, à : <ul style="list-style-type: none"> a. poursuivre le renforcement de l'efficacité opérationnelle en développant les synergies entre les Métiers et en poursuivant l'optimisation des organisations ; b. poursuivre la mise en oeuvre des plans d'actions et les calendriers de transformation des actifs à repositionner de la Foncière ; c. mettre en oeuvre les nouvelles activités stratégiques de diversification ; d. s'assurer de la qualité du management des équipes par la poursuite d'un socle commun de culture managériale et la consolidation de notre politique de talent management. 	12,5% de la rémunération variable	28 125 euros

Éléments	Critères et objectifs	Pondération	Montant															
Rémunération variable annuelle - suite	C. Objectifs de durabilité	25 % de la rémunération variable	56 250 euros correspondant à un montant plafond															
	<p>1. Réduction carbone</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foncière : 8,3 kg CO₂éq/m² (stable par rapport à 2024, la Foncière étant en avance sur son objectif) ; - Promotion : 1 029 kg CO₂éq/m² (- 5,1 % par rapport à 2024) ; - Corporate : 1 956 kg CO₂éq/salariés (ETP) (- 3,3 % par rapport à 2024) ; - Elaboration d'un plan de réduction de la consommation énergétique pour la Foncière. 	10 % de la rémunération variable	22 500 euros															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Degré d'atteinte</th> <th style="text-align: center;">% de rémunération variable au titre de cet objectif</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">< 90 %</td> <td style="text-align: center;">0 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">90 %</td> <td style="text-align: center;">90 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">100 %</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">> 110 %</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> </tr> </tbody> </table>	Degré d'atteinte	% de rémunération variable au titre de cet objectif	< 90 %	0 %	90 %	90 %	100 %	100 %	> 110 %	110 %							
Degré d'atteinte	% de rémunération variable au titre de cet objectif																	
< 90 %	0 %																	
90 %	90 %																	
100 %	100 %																	
> 110 %	110 %																	
	<p>La rémunération variable au titre de cet objectif se calcule de façon linéaire si le niveau d'atteinte est compris entre 90 % et 110 %.</p>																	
	<p>2. Biodiversité</p> <p>Promotion : atteindre 60 % de nouvelles opérations renaturées</p>	5 % de la rémunération variable	11 250 euros															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Degré d'atteinte</th> <th style="text-align: center;">% de la rémunération variable au titre de cet objectif</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><90 %</td> <td style="text-align: center;">0 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">90 %</td> <td style="text-align: center;">90 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">100 %</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">> 110 %</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> </tr> </tbody> </table>	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif	<90 %	0 %	90 %	90 %	100 %	100 %	> 110 %	110 %							
Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif																	
<90 %	0 %																	
90 %	90 %																	
100 %	100 %																	
> 110 %	110 %																	
	<p>La rémunération variable au titre de cet objectif se calcule de façon linéaire si le niveau d'atteinte est compris entre 90 % et 110 %.</p>																	
	<p>3. Egalité professionnelle</p>	5 % de la rémunération variable	11 250 euros															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Index égalité professionnelle</th> <th style="text-align: center;">Degré d'atteinte</th> <th style="text-align: center;">% de la rémunération variable au titre de cet objectif</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inférieur à 90/100</td> <td style="text-align: center;">0 %</td> <td style="text-align: center;">0 %</td> </tr> <tr> <td>Egal à 93/100</td> <td style="text-align: center;">80 %</td> <td style="text-align: center;">80 %</td> </tr> <tr> <td>Egal à 95/100</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> <tr> <td>Egal à 100/100</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> </tr> </tbody> </table>	Index égalité professionnelle	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif	Inférieur à 90/100	0 %	0 %	Egal à 93/100	80 %	80 %	Egal à 95/100	100 %	100 %	Egal à 100/100	110 %	110 %		
Index égalité professionnelle	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable au titre de cet objectif																
Inférieur à 90/100	0 %	0 %																
Egal à 93/100	80 %	80 %																
Egal à 95/100	100 %	100 %																
Egal à 100/100	110 %	110 %																
	<p>La rémunération variable au titre de cet objectif se calcule de façon linéaire si l'index est compris entre 90 et 100.</p>																	
	<p>4. Développement des compétences</p>	5 % de la rémunération variable	11 250 euros															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre d'heures de formation par collaborateur</th> <th style="text-align: center;">Degré d'atteinte</th> <th style="text-align: center;">% de la rémunération variable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inférieur ou égal à 13h</td> <td style="text-align: center;">80 %</td> <td style="text-align: center;">80 %</td> </tr> <tr> <td>Egal à 14h</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> <tr> <td>Supérieur ou égal à 15h</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> <td style="text-align: center;">110 %</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre d'heures de formation par collaborateur	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable	Inférieur ou égal à 13h	80 %	80 %	Egal à 14h	100 %	100 %	Supérieur ou égal à 15h	110 %	110 %					
Nombre d'heures de formation par collaborateur	Degré d'atteinte	% de la rémunération variable																
Inférieur ou égal à 13h	80 %	80 %																
Egal à 14h	100 %	100 %																
Supérieur ou égal à 15h	110 %	110 %																
	<p>La rémunération variable au titre de cet objectif se calcule de façon linéaire si le nombre d'heures de formation par collaborateur est compris entre 13h et 15h.</p>																	

Éléments	Critères et objectifs	Pondération	Montant
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	<p>Le Directeur général peut bénéficier de plans d'attribution d'actions de performance. La mise en place de ce dispositif a pour objectif d'aligner plus étroitement les intérêts du dirigeant mandataire avec ceux des actionnaires et contribue ainsi aux objectifs de la politique de rémunération.</p> <p>Condition de présence</p> <p>L'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence du Directeur général au sein du groupe Icade à l'issue de la période d'acquisition.</p> <p>Par exception, le conseil d'administration pourra, en cas de cessation des fonctions du Directeur général, décider le maintien intégral ou partiel des actions attribuées gratuitement au Directeur général et non encore acquises.</p> <p>Conditions de performance</p> <p>L'attribution définitive des actions est également subordonnée à la réalisation de conditions de performance strictes, de nature financière (performance boursière d'Icade, réalisation du CFNC etc.) et non financière (réduction des émissions de CO₂, formation des collaborateurs etc.) appréciées sur la période d'acquisition. Les conditions de performance sont mesurées à la fin de la période d'acquisition de chaque plan.</p> <p>Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, arrête les modalités et les conditions de performance des plans d'attribution d'actions de performance dans les mêmes termes pour le Directeur général que pour les autres membres du comité exécutif, les directeurs de grandes fonctions et les cadres « clés » désignés par le conseil d'administration.</p> <p>A titre illustratif, les critères arrêtés en 2023 et en 2024 pour apprécier l'atteinte des conditions de performance des plans 2-2023 et 2-2024 dont bénéficie le Directeur général sont les suivants :</p> <p>Plan 2-2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividende réinvestis) (pondération de 30%), - réalisation du cash-flow net courant en fonction de la guidance (pondération de 40%) - réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (pondération de 20%) - égalité professionnelle, représentativité d'au moins 40% des femmes dans les instances de gouvernance (pondération de 10%) <p>Plan 2-2024</p> <ul style="list-style-type: none"> - performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividende réinvestis) (pondération de 15%), - performance boursière globale de l'action Icade (pondération de 15%), - réalisation du cash-flow net courant en fonction de la guidance (pondération de 40%) - réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (pondération de 20%) - formation des collaborateurs (pondération de 10%) <p>Pour plus de précisions sur les conditions de performance des plans 2-2023 et 2-2024, se reporter au §8.3 du chapitre 8.</p> <p>Périodes d'acquisition et de conservation</p> <p>L'attribution doit être soumise à une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans et à une période de conservation d'une durée minimale d'un an.</p> <p>Engagement de ne pas réaliser d'opération de couverture</p> <p>Conformément au Code Afep-Medef, le Directeur général s'engage à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par chaque plan d'action de performance.</p>	La valorisation de chaque plan au moment de l'attribution initiale sera de 150 000 euros par an	
Avantages de toute nature	<p>Voiture de fonction dans le cadre des règles définies par la Société.</p> <p>Assurance chômage auprès de l'association Garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (« GSC »). Cette assurance garantit 70 % du revenu net fiscal professionnel avec une durée maximale d'indemnisation de 12 mois portée à 24 mois après un an d'affiliation.</p> <p>Régime de surcomplémentaire de prévoyance souscrit par la Caisse des dépôts auprès de CNP Assurances. La Caisse des dépôts refacturera à Icade la quote-part des cotisations correspondant à l'assurance dont bénéficie le Directeur général, ceci étant considéré comme un supplément de rémunération assujéti à l'impôt et aux charges sociales.</p>		
Rappel des engagements pris par la Société, par une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ou par une société qui la contrôle au sens du même article			

Éléments	Critères et objectifs	Pondération	Montant
Indemnité de départ	<p>Le Directeur général se verra allouer une indemnité de départ en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou un désaccord stratégique avec le conseil d'administration.</p> <p>L'indemnité de départ n'est pas due en cas de démission, de révocation pour faute grave ou lourde, de départ à la retraite ou en cas de non-renouvellement du mandat.</p> <p>Montant</p> <p>L'indemnité de départ est égale à douze mois de la rémunération globale brute (parts fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de départ contraint. Ce montant sera augmenté d'un mois par année d'ancienneté, dans la limite de deux années de rémunération.</p> <p>Par exception, en cas de départ contraint au cours de la première année de mandat, la part fixe sera déterminée <i>pro rata temporis</i> et la part variable retenue sera la part variable cible <i>pro rata temporis</i> au titre de l'exercice 2024.</p> <p>Conditions</p> <p>Le versement de l'indemnité de départ ne pourra intervenir qu'après une décision du conseil d'administration constatant la réalisation de la condition de performance décrite ci-après :</p> <p>En cas de départ forcé, la Société versera au Directeur général l'indemnité de rupture si le dernier RNPG à périmètre constant est supérieur ou égal au RNPG de la période de référence à périmètre constant.</p> <p>Pour les besoins de l'appréciation de la condition de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le « RNPG » signifie le résultat net part du Groupe tel que publié par la Société dans ses comptes consolidés ; - « périmètre constant » signifie le périmètre du Groupe hors effet des variations liées à des opérations structurantes ; - le « dernier RNPG » signifie le dernier RNPG de la Société connu au titre de l'exercice précédant la date de départ forcé ; - le « RNPG de la période de référence » signifie la moyenne arithmétique des RNPG de la Société au cours des deux derniers exercices précédant le dernier RNPG. 		

3.2. Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à chaque mandataire social (vote ex-post)

La rémunération des mandataires sociaux fait l'objet d'un vote *ex-post* de l'assemblée générale ordinaire portant sur les informations relatives aux rémunérations visées par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

La rémunération de chaque dirigeant mandataire social fait l'objet d'un vote *ex-post* individuel portant sur la rémunération totale ou

les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de ce même exercice, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce. Les éléments de rémunération variable attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments de rémunération par l'assemblée générale au titre de ce vote *ex-post*.

3.2.1. Éléments de rémunérations des administrateurs

Lors de sa réunion du 18 février 2025, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a fixé le montant global des rémunérations attribuées aux administrateurs à raison de leur mandat au titre de l'exercice 2024. Ce montant a été déterminé en appliquant les principes présentés dans la politique de rémunération des administrateurs (point 3.1.2 ci-dessus), et fixé pour chaque administrateur, après prise en compte de sa présence effective à chaque réunion du conseil ou des comités (*se reporter aux tableaux de participation individuelle aux réunions du conseil et des comités figurant à la section 2 ci-dessus*).

Compte tenu du nombre de séances du conseil et des comités ayant eu lieu pendant l'exercice 2024, le montant de la rémunération des administrateurs résultant des règles de répartition ci-dessus a été établi à 398 750 euros au titre de 2024, soit un montant inférieur au plafond de 600 000 euros voté par l'assemblée générale du 24 avril 2019.

Le tableau ci-après récapitule les sommes versées au titre de 2023 et 2024 à chaque administrateur de la Société, y compris les administrateurs dont le mandat a pris fin pendant l'exercice 2024.

TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Référence au tableau 3 des recommandations AMF 2021-02

Mandataires sociaux non dirigeants	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants versés en 2023 au titre de 2022	Montants attribués au titre de 2023	Montants versés en 2024 au titre de 2023	Montants attribués au titre de 2024
Caisse des dépôts ^(a)	183 750	192 500	192 500	136 500
Emmanuel CHABAS ^(b)	-	-	-	3 500
Dorothée CLOUZOT ^(a)	-	-	-	-
Nathalie DELBREUVE	-	-	-	26 250
Bruno DERVILLE ^(e)	-	-	-	28 000
Laurence GIRAUDON ^(a)	-	-	-	-
Olivier LECOMTE	-	-	-	47 250
Marie-Christine LAMBERT	59 500	59 500	59 500	-
Marianne LOURADOUR ^(a)	-	-	-	-
Olivier MAREUSE ^(a)	-	-	-	-
Florence PÉRONNAU ^(c)	110 000	101 250	101 250	92 500
Gonzague DE PIREY	35 000	28 000	28 000	24 500
Sophie QUATREHOMME ^(a)	-	-	-	-
Guillaume POITRINAL	22 750	15 750	15 750	-
Georges RALLI ^(d)	64 750	63 000	63 000	21 000
Antoine SAINTOYANT ^(a)	-	-	-	-
Bernard SPITZ	29 750	33 250	33 250	19 250
Alexandre THOREL	-	-	-	-
TOTAL	505 500	493 250	493 250	398 750

(a) Versement à la Caisse des dépôts de la rémunération de tous les administrateurs Caisse des dépôts et assimilés.

(b) Administrateur ayant renoncé à sa rémunération pendant toute la durée de ses fonctions au sein du groupe Crédit Agricole Assurances.

(c) Rémunération versée à Florence Péronneau intègre celle versée au titre de ses fonctions de Vice-Présidente ayant les responsabilités d'administrateur référent qui s'élève à un montant annuel de 40 000 euros, étant précisé que ce montant est prélevé sur l'enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs.

(d) Administrateur ayant quitté le conseil le 19 avril 2024.

(e) Administrateur ayant rejoint le conseil le 19 avril 2024.

3.2.2. Éléments de rémunération du Président du conseil d'administration (Say on Pay ex-post individuel)

Le tableau ci-après récapitule les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2024 à Monsieur Frédéric Thomas, Président du conseil d'administration (article L. 22-10-34 II du Code de commerce).

Monsieur Frédéric THOMAS, Président du conseil d'administration

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2024, en application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 19 avril 2024

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Rémunération fixe annuelle	240 000 €
Valorisation des avantages de toute nature	0 €

3.2.3. Éléments de rémunération du Directeur général (Say on Pay ex-post individuel) ⁽¹⁾

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

RÉMUNÉRATION FIXE	RÉMUNÉRATION VARIABLE							
	Objectifs financiers			Objectifs extra-financiers				
	Pondération	% d'atteinte	Montant	Pondération	% d'atteinte	Montant		
450 000 €	1. Évolution du cash-flow net courant des activités stratégiques	25 %	102,9 %	61 143,75 €	1. Mettre en œuvre dans tous les métiers les actions prévues et définies dans le budget 2024	25 %	90 %	50,625 €
	2. Évolution relative du cours de Bourse par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Index	15 %	0 %	0 €	2. Décliner les orientations stratégiques 2024-2028			
	3. Évolution annuelle du cours de Bourse de la Société	10 %	0 %	0 €	3. Maintenir la position de leadership du groupe Icade en matière de RSE	25 %	100 %	56,250 €
	50 %			50 %				
	168 018,75 €							

OPTIONS D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES/ DE PERFORMANCE	AVANTAGES EN NATURE	INDEMNITÉ DE DÉPART
Attribution d'actions de performance 150 000 EUROS/AN (pas d'action acquise en 2024)	37 416 €	

(1) Les éléments présentés dans cette partie correspondent aux informations à publier au titre de l'exigence ESRS 2 GOV-3 – paragraphe 29 et ESRS-EI GOV-3 paragraphe 13 prévue par l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023.



Le tableau ci-après récapitule les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2024 à Monsieur Nicolas Joly, Directeur général (article L. 22-10-34 II du Code de commerce).

L'atteinte des objectifs de la rémunération variable annuelle a été arrêtée par le conseil d'administration lors de sa séance du 21 mars 2025, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et, s'agissant des critères RSE, du comité innovation et RSE.

Monsieur Nicolas JOLY, Directeur général

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2024, en application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 19 avril 2024	Montants ou valorisation comptable soumis au vote		
Rémunération fixe annuelle			450 000 €
Rémunération variable annuelle au titre de 2024 (à verser sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 13 mai 2025)			168 018,75 €
	Cible	Réalisation	Montant de la prime
- Objectifs financiers			
	216,8 M€	223,1 M€	
1. Évolution du cash-flow net courant des activités stratégiques ^(a)	100%	102,9%	61 143,75 € ^(l)
2. Évolution relative du cours de Bourse par rapport à l'indice FTSE EPRA Euro Index	> 0 %	(21,5) %	0 €
3. Évolution annuelle du cours de Bourse de la Société	> 0 €	(8,2) €	0 €
- Objectifs extra-financiers			
1. Mettre en œuvre dans tous les métiers les actions prévues et définies dans le budget 2024 et approuvé par le conseil d'administration du 26 janvier 2024, et en particulier la gestion des participations stratégiques		90 % ^(c)	50 625 €
2. Décliner les orientations stratégiques 2024-2028, approuvées par le conseil d'administration le 16 février 2024.			
3. Maintenir la position de leadership du groupe Icade en matière de RSE.		100 % ^(c)	56 250 €
Actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ^(b)			150 000 €
Avantages en nature			37 416 €
dont voiture de fonction			484 €
dont assurance chômage			36 932 €
			Aucun montant soumis au vote
Indemnité de départ			

(a) Les activités stratégiques sont composées de la Foncière et de la Promotion.

(b) L'attribution de tout ou partie des actions de performance au Directeur général deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée de trois ans courant à compter du 31 juillet 2024 sous réserve du respect de la condition de présence et de l'atteinte des conditions de performance. Pour plus de précisions sur les conditions de performance et les modalités d'attribution, voir la description du plan 2-2024 qui figure au §8.3 du chapitre 8.

(c) Voir les réalisations dans le tableau ci-après.

(l) Le cash-flow net courant réalisé au titre de l'année 2024 est de 223,1 M€ soit un taux d'atteinte de l'indicateur à 102,9 % correspondant à 108,7 % de la cible d'atteinte du variable.

ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

Le conseil d'administration du 21 mars 2025, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, s'est appuyé sur les indicateurs et réalisations suivants, pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers pour 2024.

Objectifs extra-financiers	Principaux résultats	Appréciation du conseil
<p>1. Mettre en œuvre dans tous les métiers les actions prévues et définies dans le budget 2024 et approuvées par le conseil d'administration du 26 janvier 2024, et en particulier la gestion des participations stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résilience de la Foncière : solidité de l'activité locative (m²), cessions d'actifs au-dessus de la valeur d'expertise, progression des projets en développement - Gestion prudente de l'activité de Promotion : revue complète du portefeuille d'opérations, amélioration du BFR, lancement sélectif de nouvelles opérations - Gestion rigoureuse des coûts de fonctionnement 	<p>Après examen des principaux résultats, le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, décidé que les objectifs 1 et 2 étaient atteints à hauteur de 90%, ce qui représente un montant de 50 625 €, correspondant à 11% de la rémunération fixe annuelle de Nicolas Joly.</p>
<p>2. Décliner les orientations stratégiques 2024-2028, approuvées par le conseil d'administration le 16 février 2024. Ces orientations stratégiques, présentées le 19 février 2024, veilleront, entre autres, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - renforcer l'efficacité opérationnelle en développant les synergies entre les Métiers et en poursuivant l'optimisation des organisations ; - définir les plans d'actions et les calendriers de transformation des actifs à repositionner de la Foncière Tertiaire ; - développer de nouvelles activités stratégiques ; - mettre en œuvre le déménagement du siège social du Groupe ; - s'assurer de la qualité du management des équipes par la définition d'un socle commun de culture managériale et la consolidation de la politique de talent management de la Société. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapes franchies pour faire d'Icade un acteur immobilier intégré avec la cession par la Foncière à la Promotion de deux actifs destinés à être transformés en logements et nouvelle méthodologie de calcul des indicateurs de rentabilité pour les nouvelles opérations mixtes - Concrétisation des premières actions sur les quatre piliers du plan stratégique ReShapE : <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite des travaux sur le repositionnement du portefeuille de bureaux - Diversification et développement de nouvelles activités stratégiques (partenariat sur les résidences étudiantes, progrès sur les projets de data centers) - Construction de la ville 2050 (livre blanc « Entrées de Ville, quartiers de vie », accord avec Casino portant sur l'acquisition d'un portefeuille de 11 sites immobiliers pour 50 M€) - Politique financière avec le déploiement de solutions alternatives pour poursuivre le désengagement sur les activités de Santé (échange des titres avec Predica ayant permis de réduire l'exposition d'Icade dans Præmia Healthcare) - Poursuite de l'optimisation des organisations internes - Déménagement du siège social d'Icade à La Défense - Engagement d'une démarche managériale auprès de l'ensemble des managers du groupe 	
<p>3. Maintenir la position de leadership du groupe Icade en matière de RSE autour de deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - adaptation au changement climatique, réduction des émissions de CO₂eq en ligne avec la trajectoire 1,5 °C de la Société et biodiversité ; - développement des compétences des salariés, bien-être au travail et diversité. En particulier sur ce dernier point, favoriser l'évolution du taux de femmes managers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des émissions de CO₂eq <ul style="list-style-type: none"> - résultat en avance pour la Foncière (-43% d'intensité carbone entre 2019 et 2024 pour un objectif de -60% d'ici 2030) - résultat en ligne pour la Promotion (-20% d'intensité carbone entre 2019 et 2024 pour un objectif de -41% d'ici 2030) - résultat en avance pour le Corporate (-20 % d'émissions carbone entre 2019 et 2024 pour un objectif de -30% d'ici 2030) - Adaptation au changement climatique : actions sur l'adaptation en cours de déploiement (plan de travaux d'adaptation ou étude de résilience) pour la Foncière - Biodiversité : résultats en ligne avec l'objectif pour la Foncière mais en retrait pour la Promotion (43% d'opérations renaturées en 2024 contre 48% en 2023 et un objectif de 75% en 2026) - Mise en place de l'Observatoire des Métiers et des Compétences - Poursuite des actions en matière de bien-être au travail et de diversité 	<p>Après examen des principaux résultats, le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif était atteint à hauteur de 100%, ce qui représente un montant de 56 250 €, correspondant à 13% de la rémunération fixe annuelle de Nicolas Joly.</p>

3.3. Tableaux récapitulatifs des rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2024 à chaque dirigeant mandataire social

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, cette section est soumise au vote de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, dans le cadre de l'approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 avec l'ensemble des autres informations visées par ce texte.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Référence au tableau 1 des recommandations AMF 2021-02

Frédéric THOMAS, Président <i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunération attribuée au titre de l'exercice	240,0	240,0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0,0	0,0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0,0	0,0
Valorisation des actions attribuées gratuitement	0,0	0,0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0,0	0,0
TOTAL	240,0	240,0
	Exercice 2023 (du 21 avril au 31 décembre 2023)	Exercice 2024
Nicolas JOLY, Directeur général <i>(en milliers d'euros)</i>		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice	439,4	655,4
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	150,0	150,0
Valorisation des actions attribuées gratuitement	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	589,4	805,4

TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Référence au tableau 3 des recommandations AMF 2021-02

Frédéric THOMAS, Président	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations (fixe, variable)	240,0	240,0	240,0	240,0
Autres rémunérations	0,0	0,0	0,0	0,0
Rémunération exceptionnelle	0,0	0,0	0,0	0,0
Rémunération des fonctions d'administrateur	0,0	0,0	0,0	0,0
Avantages en nature voiture	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	240,0	240,0	240,0	240,0

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Référence au tableau 2 des recommandations AMF 2021-02

Nicolas JOLY, Directeur général	Exercice 2023 (du 21 avril au 31 décembre 2023)		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	310,7	310,7	450,0	450,0
Rémunération variable annuelle	116,6	-	168,0	116,6
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture, GSC, surcomplémentaire de prévoyance)	12,1	12,1	37,4	37,4
TOTAL	439,4	322,8	655,4	604

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Référence au tableau 4 des recommandations AMF 2021-02

Néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Référence au tableau 5 des recommandations AMF 2021-02

Néant.

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

[Référence au tableau 6 des recommandations AMF 2021-02](#)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en €)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Nicolas JOLY	31 juillet 2024	5 479	150 000	31 juillet 2027	31 juillet 2028	<ul style="list-style-type: none"> - performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividende réinvestis) (pondération de 15%), - performance boursière globale de l'action Icade (pondération de 15%), - réalisation du cash-flow net courant en fonction de la guidance (pondération de 40%) - réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (pondération de 20%) - formation des collaborateurs (pondération de 10%) <p>Pour plus de précisions sur ces conditions de performance, voir la description du plan 2-2024 qui figure au §8.3 du chapitre 8.</p>

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

[Référence au tableau 7 des recommandations AMF 2021-02](#)

Néant.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Information sur les options de souscription ou d'achat

[Référence au tableau 8 des recommandations AMF 2021-02](#)

Néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

[Référence au tableau 9 des recommandations AMF 2021-02](#)

Néant.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU DIRECTEUR GENERAL

Information sur les actions attribuées gratuitement

[Référence au tableau 10 des recommandations AMF 2021-02](#)

	Plan 2-2023	Plan 2-2024
Date d'assemblée générale	23/04/2021	19/04/2024
Date de conseil d'administration	21/07/2023	21/06/2024
Nombre total d'actions pouvant être acquises (I) dont :	65 813	85 869
Nicolas Joly	3 979	5 479
Date d'attribution	31/07/2023	31/07/2024
Date d'acquisition	31/07/2026	31/07/2027
Date de fin de période de conservation	31/07/2027	31/07/2028
Condition de présence	oui	oui
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> - performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividende réinvestis) (pondération de 30%), - réalisation du cash-flow net courant en fonction de la guidance (pondération de 40%) - réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (pondération de 20%) - égalité professionnelle, représentativité d'au moins 40% des femmes dans les instances de gouvernance (pondération de 10%) 	<ul style="list-style-type: none"> - performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividende réinvestis) (pondération de 15%), - performance boursière globale de l'action Icade (pondération de 15%), - réalisation du cash-flow net courant en fonction de la guidance (pondération de 40%) - réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (pondération de 20%) - formation des collaborateurs (pondération de 10%)
Nombre d'actions annulées (II)	12 280	4 419
Actions acquises (III) dont :	599	0
Nicolas Joly	0	0
Actions restantes au 31 décembre 2024 (IV) = (I) - (II) - (III)	52 934	81 450

Pour la synthèse complète des plans d'actions gratuites et de performance en vigueur et mis en place par Icade, se reporter au §8.3 du chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel, étant précisé que les mandataires sociaux ne bénéficient pas de plans d'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance.

TABLEAU DE SYNTHÈSE RELATIF AUX AVANTAGES (NOTIONS DE CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE, INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE)

Référence au tableau 11 des recommandations AMF 2021-02

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Frédéric THOMAS Président du conseil d'administration Date de début de mandat : 24 avril 2019 Date de fin de mandat : AG tenue en 2028 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé		X		X		X		X
Nicolas JOLY Directeur général Date de début de mandat : 21 avril 2023 Date de fin de mandat : AG tenue en 2027 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé		X		X	X			X

ENGAGEMENTS ET AVANTAGES AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR NICOLAS JOLY AU 31 DÉCEMBRE 2024

Indemnité de départ

Dans sa séance du 21 avril 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, s'est engagé à allouer au Directeur général une indemnité de départ en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou un désaccord stratégique avec le conseil d'administration.

L'indemnité de départ n'est pas due en cas de démission, de révocation pour faute grave ou lourde, de départ à la retraite ou en cas de non-renouvellement du mandat.

Montant

L'indemnité de départ est égale à douze mois de la rémunération globale brute (parts fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de départ contraint. Ce montant sera augmenté d'un mois par année d'ancienneté, dans la limite de deux années de rémunération.

Conditions

Le versement de l'indemnité de départ ne pourra intervenir qu'après une décision du conseil d'administration constatant la réalisation de la condition de performance décrite ci-après :

En cas de départ forcé, la Société versera au Directeur général l'indemnité de rupture si le dernier RNPG à périmètre constant est supérieur ou égal au RNPG de la période de référence à périmètre constant.

Pour les besoins de l'appréciation de la condition de performance :

- le « RNPG » signifie le résultat net part du Groupe tel que publié par la Société dans ses comptes consolidés ;
- « périmètre constant » signifie le périmètre du Groupe hors effet des variations liées à des opérations structurantes ;
- le « dernier RNPG » signifie le dernier RNPG de la Société connu au titre de l'exercice précédant la date de départ forcé ;

- le « RNPG de la période de référence » signifie la moyenne arithmétique des RNPG de la Société au cours des deux derniers exercices précédant le dernier RNPG.

Avantages en nature

Dans sa séance du 21 avril 2023, le conseil d'administration a également autorisé :

- l'attribution à Nicolas Joly d'un véhicule de fonction dans le cadre des règles définies par la Société ;
- la souscription par la Société au profit de Nicolas Joly d'une assurance chômage auprès de l'association Garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (« GSC »). Cette assurance garantit 70 % du revenu net fiscal professionnel avec une durée maximale d'indemnisation de 12 mois portée à 24 mois après un an d'affiliation. Pour l'année 2024, le montant des cotisations s'élève à 36 932 euros ; et
- l'attribution à Nicolas Joly d'un régime de surcomplémentaire de prévoyance souscrit par la Caisse des dépôts auprès de CNP Assurances. La Caisse des dépôts refacturera à Icade la quote-part des cotisations correspondant à l'assurance dont bénéficie Nicolas Joly, ceci étant considéré comme un supplément de rémunération assujéti à l'impôt et aux charges sociales.

ENGAGEMENTS ET AVANTAGES AU BÉNÉFICE DES AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2024, aucune indemnité n'est prévue au bénéfice des mandataires sociaux d'Icade autres que le Directeur général en cas de cessation de leur mandat au sein de la Société.

À cette même date, Icade n'a pris aucun engagement de pensions de retraite et assimilé au bénéfice de ses mandataires sociaux. De même, aucun mandataire social ne bénéficie au sein d'Icade d'un régime de retraite surcomplémentaire.

À la date du présent document, Icade n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux. Il n'existe aucune convention conclue entre les membres du conseil d'administration et Icade ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

3.4. Ratio de rémunération – Évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président du conseil d'administration et du Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane (sur une base équivalent temps plein) des salariés de la Société ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents.

Les rémunérations incluent la part fixe, la part variable versée au cours de l'exercice, les plans d'attribution d'actions, l'épargne

salariale et les avantages en nature. Elles ont été recalculées à temps plein. Sont pris en compte les salariés « continûment présents » au cours des deux exercices comparés.

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les éléments mentionnés dans la présente section seront soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, dans le cadre de l'approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 avec l'ensemble des autres informations visées par ce texte.

	Moyenne		Médiane		
	Icade SA	UES	Icade SA	UES	
2024	CFNC/(évolution n-1) ^(a)	223,1 M€ / (- 38 %) ^(a)			
	Évolution rémunération salariés n-1	3 %	21 %	3 %	
	Rémunération NJ/(Évolution n-1)	603 974	87%		
	Rémunération FT/(Évolution n-1) ^(a)	240 000	0 %		
	Ratio rémunération N. Joly	1,52	7,16	1,63	8,88
	Ratio rémunération F. Thomas	0,61	2,84	0,65	3,53
2023	CFNC/(Évolution n-1) ^(a)	NS ^(a)	NS ^(a)		
	Évolution rémunération salariés n-1	(19) %	(8) %	(20) %	
	Rémunération NJ/(Évolution n-1)	322 825	NS		
	Rémunération FT/(Évolution n-1) ^(a)	240 000	0 %		
	Ratio rémunération N. Joly	NS ^(a)	NS ^(a)	NS	NS
	Ratio rémunération F. Thomas	0,62	3,45	0,63	4,18
2022	CFNC/(Évolution n-1)	416,8 M€ / (+ 7 %)			
	Évolution rémunération salariés n-1	36 %	(1) %	55 %	
	Rémunération OW/(Évolution n-1)	577 390	1 %		
	Rémunération FT/(Évolution n-1)	240 000	0 %		
	Ratio rémunération O. Wignolle	1,21	7,63	1,21	9,63
	Ratio rémunération F. THOMAS	0,50	3,17	0,50	4,00
2021	CFNC/(évolution n-1)	389,4 M€ / (+ 9 %)			
	Évolution rémunération salariés n-1	(15) %	(12) %	(26) %	
	Rémunération OW/(Évolution n-1)	573 980	18 %		
	Rémunération FT/(Évolution n-1)	240 000	0 %		
	Ratio rémunération O. Wignolle	1,63	7,53	1,87	9,28
	Ratio rémunération F. Thomas	0,68	3,15	0,78	3,88
2020	CFNC/(Évolution n-1)	358,3 M€ / (- 8 %)			
	Évolution rémunération salariés n-1	34 %	13 %	4 %	
	Rémunération OW/(Évolution n-1)	485 704	2 %		
	Rémunération FT/(Évolution n-1)	240 000	NA		
	Ratio rémunération O. Wignolle	1,17	5,69	1,16	7,08
	Ratio rémunération F. Thomas	0,58	2,81	0,58	3,50

(a) Comparaison par rapport à 2022 non pertinente compte tenu de la cession partielle par Icade de l'activité de Foncière Santé, de la cession par Icade Promotion de l'activité d'AMO et Expertise Santé, de l'arrivée de Nicolas Joly en qualité de Directeur général en cours d'année 2023 et de l'absence de part variable versée à ce dernier en 2023.

Nota : les rémunérations prises en compte sont celles perçues sur l'exercice – et non au titre de l'exercice –, ce qui diffère de la position prise dans les autres tableaux.

Il est également précisé que les rémunérations retenues intègrent tant pour les salariés que pour les dirigeants mandataires la valorisation des avantages en nature et pour les salariés la valorisation des attributions gratuites d'actions.

4. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

4.1. Opérations sur titres réalisées par les membres des organes de gouvernance et de direction

Au titre de l'exercice 2024, les opérations sur titres suivantes ont été réalisées par les membres des organes de direction :

Déclarant	Date	Opération	Instrument financier	Prix unitaire (en €)	Volume
Nicolas Joly, Directeur général d'Icade	2 avril 2024	Acquisition	Action	24,4200	2 850

4.2. Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

- **Structure du capital**

Ces éléments sont détaillés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

- **Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et au transfert des actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société**

Néant (en dehors des stipulations prévues par l'article 6 des statuts de la Société en cas de non-respect de l'obligation statutaire de déclaration de franchissement du seuil de 0,5 % en capital ou en droit de vote : sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de la déclaration de régularisation).

- **Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce**

Ces éléments sont détaillés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

- **Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci (actions de préférence)**

Néant.

- **Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier**

La Société n'a pas mis en place de système particulier d'actionnariat du personnel dans lequel les droits de contrôle ne sont pas exercés par le personnel à l'exception du FCPE Icade Actions, investi en actions Icade et proposé aux salariés dans le cadre du plan d'épargne Groupe, tel que décrit au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel. Les collaborateurs d'Icade détenteurs d'avoir du fonds Icade Actions sont représentés à l'assemblée générale annuelle d'Icade par un représentant du personnel, lequel est désigné lors du conseil de surveillance du FCPE.

- **Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)**

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

- **Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration**

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur.

- **Règles applicables à la modification des statuts de la Société**

L'article L. 225-96 du Code de commerce précise que l'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts ; toute clause contraire est réputée non écrite.

- **Pouvoirs du conseil d'administration en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions**

Se reporter au tableau récapitulatif des autorisations et délégations de compétence figurant à la section 4.4 du chapitre 5 du présent document d'enregistrement universel ; celles-ci, en tout état de cause, sont, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, suspendues en période de pré-offre et d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre (à l'exception des autorisations et délégations relatives à l'actionnariat salarié).

- **Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligations légales de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts**

Certaines conditions de financement externe dont bénéficie Icade lui ont été accordées en considération de la participation de la Caisse des dépôts à son capital. Un changement de contrôle d'Icade pourrait, sous certaines conditions, entraîner la résiliation ou le remboursement anticipé de ces financements.

- **Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés de la Société s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique**

Néant.

4.3. Conventions réglementées et conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

4.3.1. Conventions réglementées

Le 18 février 2025, le conseil d'administration a procédé à l'examen des conventions réglementées conclues et autorisées par le conseil d'administration (i) au cours de l'exercice 2024 et (ii) au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours

de l'exercice 2024. Les commissaires aux comptes ont émis un rapport spécial sur ces conventions (*se reporter au § 5 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » du présent chapitre*).

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 MAI 2025

- Conventions réglementées autorisées au cours de l'exercice 2024

Néant.

- Conventions réglementées autorisées depuis la clôture

Date de l'autorisation du conseil d'administration	Date de signature de la convention	Parties à la convention	Objet de la convention	Description de la convention
16 janvier 2025	17 janvier 2025	Icade Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole	Contrat d'échange de titres et de créances détenus par Icade dans Præmia Healthcare contre des titres de Predica dans Future Way	Avis disponible sur le site internet d'Icade : https://www.icable.fr/groupe/gouvernance/documents/information-relative-a-la-signature-d-une-convention-reglementee5.pdf

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Conventions réglementées antérieurement autorisées et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2024

Date de l'autorisation du conseil d'administration	Date de signature de la convention	Parties à la convention	Objet de la convention	Description de la convention
22 avril 2022	1 ^{er} juin 2022	Icade Caisse des dépôts	Convention de frais de siège et de licence de marques	Avis disponible sur le site internet d'Icade : https://www.icable.fr/groupe/gouvernance/documents/information-relative-a-la-signature-d-une-convention-reglementee3.pdf
30 mai 2023	13 juin 2023	Icade Primonial REIM Præmia Healthcare ^(a) Actionnaires minoritaires de Præmia Healthcare OPPCI IHE Healthcare Europe	Protocole de cession et d'investissement portant sur la cession par Icade de sa participation dans Præmia Healthcare et du portefeuille d'actifs d'IHE Healthcare Europe	Avis disponible sur le site internet d'Icade : https://www.icable.fr/groupe/gouvernance/documents/information-relative-a-la-signature-d-une-convention-reglementee4.pdf

(a) Anciennement dénommée Icade Santé.

4.3.2. Conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le conseil d'administration de la Société, lors de sa séance du 24 janvier 2020, a adopté une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure porte sur les conventions conclues entre la Société et l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, l'un de ses administrateurs, le Président du conseil d'administration, le Directeur général de la Société ou les personnes physiques qui leur sont étroitement liées, leurs sociétés patrimoniales ainsi que les personnes morales dans lesquelles ils ont un intérêt (mandat ou détention de capital).

Cette procédure vise, d'une part, à apporter des précisions quant aux critères retenus par la Société pour identifier et qualifier les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales auxquelles elle est partie, et, d'autre part, à formaliser une procédure permettant d'évaluer régulièrement si ces conventions continuent de remplir ces conditions.

En amont de la réunion du conseil d'administration appelé à arrêter les comptes du dernier exercice écoulé :

- les conventions en vigueur qualifiées de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales sont réexaminées chaque année par la direction juridique et assurances Groupe, en lien avec la direction financière Groupe,

au vu des critères d'identification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, et le cas échéant, avec les commissaires aux comptes de la Société ;

- la liste des conventions concernées, ainsi que les conclusions de l'examen mené par la direction juridique et assurances Groupe, en lien avec la direction financière Groupe, sont transmises aux membres du comité d'audit et des risques pour observations.

Lors de la réunion d'arrêté des comptes du dernier exercice écoulé, le conseil d'administration est informé par le comité d'audit et des risques de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation, de ses résultats et de ses éventuelles observations. Il en tire les conséquences qu'il estime nécessaires.

Si, à l'occasion de l'examen annuel, la direction juridique et assurances Groupe, en lien avec la direction financière Groupe, estime qu'une convention précédemment considérée comme portant sur une opération courante et conclue à des conditions normales ne satisfait plus les critères précités, elle saisit le conseil d'administration. Celui-ci requalifie le cas échéant la convention en convention réglementée, la ratifie et la soumet à la ratification de la plus prochaine assemblée générale, sur rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42 du Code de commerce.

4.4. Délégations et autorisations financières

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

Nature des titres concernés	Date assemblée générale	N° résolution	Durée et date d'expiration	Montant maximal autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Autorisation à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions	19/04/2024	21 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 18/10/2025	5 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Prix maximum d'achat : 70 € par action. Montant maximal de l'opération : 270 M€	Néant (hors contrat de liquidité)
Autorisation pour réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues	19/04/2024	24 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 18/10/2025	10 % du capital social calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents	Néant
Délégation pour augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	19/04/2024	25 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 18/06/2026	10 % du capital social (montant s'imputant sur le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 19 ^e résolution de l'AG du 21/04/2023, soit 38 M€)	Néant

Nature des titres concernés	Date assemblée générale	N° résolution	Durée et date d'expiration	Montant maximal autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Autorisation en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux	19/04/2024	26 ^e résolution	38 mois soit jusqu'au 18/06/2027	0,5 % du capital au jour de la décision d'attribution Plafond pour les dirigeants mandataires sociaux de 2 % de cette enveloppe de 0,5 %	Le conseil d'administration du 21 juin 2024 a arrêté deux plans d'attribution d'actions gratuites : - l'un au bénéfice des salariés d'Icade et de ses filiales regroupées au sein de l'UES Icade (29 640 actions) ; - l'autre sous condition de performance au bénéfice des membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), des directeurs de grandes fonctions et des cadres salariés clés (85 869 actions). <i>Se reporter au § 3 du chapitre 8 pour plus de précisions.</i>
Délégation pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	21/04/2023	18 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 20/06/2025	Montant nominal maximum de 15 M€	Néant
Délégation pour émettre des actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription (émission réservée aux actionnaires)	21/04/2023	19 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 20/06/2025	Montant nominal maximum de 38 M€ (sur ce plafond, s'impute le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 25 ^e résolution de l'AG du 19/04/2024 et de la 18 ^e résolution de l'AG du 22/04/2022)	Néant
Autorisation d'augmenter le montant des émissions d'actions ordinaires	21/04/2023	20 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 20/06/2025	Augmentation du nombre de titres à émettre pour les émissions en application de la 19 ^e résolution de l'AG du 23/04/2023 (dans la limite des plafonds fixés par l'AG)	Néant
Délégation pour augmenter le capital social par émission réservée aux salariés dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE)	21/04/2023	21 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 20/06/2025	1 % du montant du capital dilué au jour de l'AG du 21/04/2023 (montant s'imputant sur le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 19 ^e résolution de l'AG du 21/04/2023, soit 38 M€)	Néant

TABLEAU DES AUTORISATIONS ET DES DÉLÉGATIONS PROPOSÉES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DEVANT SE TENIR LE 13 MAI 2025

Nature des titres concernés	Date assemblée générale	N° résolution	Durée et date d'expiration	Montant maximal autorisé
Autorisation à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions	13/05/2025	19 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 12/11/2026	5 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Prix maximum d'achat : 50 € par action. Montant maximal de l'opération : 200 M€
Autorisation pour réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues	13/05/2025	23 ^e résolution	18 mois soit jusqu'au 12/11/2026	10 % du capital social calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents
Délégation pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	13/05/2025	24 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 12/07/2027	Montant nominal maximum de 15 M€
Délégation pour émettre des actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription (émission réservée aux actionnaires)	13/05/2025	25 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 12/07/2027	Montant nominal maximum de 50 M€ (sur ce plafond s'impute le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 27 ^e résolution de l'AG du 13/05/2025 et de la 25 ^e résolution de l'AG du 19/04/2024)
Autorisation pour augmenter le montant des émissions d'actions ordinaires	13/05/2025	26 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 12/07/2027	Augmentation du nombre de titres à émettre pour les émissions en application de la 25 ^e résolution de l'AG du 13/05/2025 (dans la limite des plafonds fixés par l'AG)
Délégation pour augmenter le capital social par émission réservée aux salariés dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE)	13/05/2025	27 ^e résolution	26 mois soit jusqu'au 12/07/2027	1 % du montant du capital dilué au jour de l'AG du 13/05/2025 (montant s'imputant sur le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 25 ^e résolution de l'AG du 13/05/2025, soit 50 M€)

4.5. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 15 des statuts de la Société, dont les dispositions sont rappelées au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel relatif aux renseignements sur l'émetteur et son capital.

4.6. Prêts et garanties accordés en faveur des membres des organes de gouvernance ou de direction

Néant.

4.7. Conflits d'intérêts – déclaration de non-condamnation

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et/ou des membres de la direction générale ;
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et/ou des membres de la direction générale ;
- aucun des membres du conseil d'administration et aucun des membres de la direction générale n'a été concerné au cours des cinq dernières années par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprise sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et de l'un des membres de la direction générale au cours des cinq dernières années ;
- aucun d'entre eux n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;

- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et associés commandités, a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et associés commandités, concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent.

Conformément au règlement intérieur, les membres du conseil d'administration doivent informer le Président ou, le cas échéant, le vice-Président du conseil d'administration qui en informera à son tour le conseil d'administration et, le cas échéant, le comité stratégie et investissements, de tout conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstenir de voter la délibération correspondante. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'un quelconque des membres du conseil d'administration ou de la direction générale et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

4.8. Prévention des opérations d'initié/déontologie boursière

Les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. De plus, les dirigeants s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- pour chaque trimestre civil, pendant 15 jours calendaires avant la publication du chiffre d'affaires consolidé de la Société devant intervenir au cours du trimestre considéré ;
- pour chaque semestre civil, pendant 30 jours calendaires avant la publication des comptes consolidés annuels ou semestriels de la Société devant intervenir au cours du semestre considéré ;

- pendant la période comprise entre la date à laquelle la Société a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait influencer de façon sensible le cours des titres et la date à laquelle cette information est rendue publique.

Cette interdiction d'intervention a été étendue aux collaborateurs en position d'initié permanent. Enfin, des collaborateurs peuvent être identifiés en tant qu'initiés occasionnels et tenus ponctuellement à la même interdiction pour les périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre d'Icade.

5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Icade,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

CONTRAT D'ÉCHANGE DE TITRES ET DE CRÉANCES CONCLU ENTRE ICADÉ ET PREDICA PRÉVOYANCE DIALOGUE DU CRÉDIT AGRICOLE EN DATE DU 17 JANVIER 2025

La Société a conclu le 17 janvier 2025 un contrat d'échange de titres et de créances avec Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« **Predica** »), filiale assurance vie de Crédit Agricole Assurances, sur la base duquel elles ont procédé le 21 février 2025 à l'opération d'échange suivante :

- (i) Predica a transféré à la Société l'intégralité des parts sociales qu'elle détenait dans la société Future Way (47,25 %) et la créance issue d'avances en compte courant qu'elle avait consenties au bénéfice de Future Way ; et
- (ii) la Société a transféré à Predica un certain nombre d'actions de Præmia Healthcare détenues par la Société, calculé de telle sorte que la valorisation au 31 décembre 2024 de l'ensemble des actions de Præmia Healthcare ainsi échangées soit égale à la valorisation cumulée des parts sociales de Future Way échangées et de la créance correspondante.

Le prix des parts sociales de Future Way a été déterminé sur la base des comptes de Future Way au 31 décembre 2024 et des valeurs d'expertise de l'ensemble immobilier. La créance en compte courant détenue par Predica sur Future Way a été valorisée au montant du nominal et des intérêts courus au 21 février 2025.

Le nombre d'actions de Præmia Healthcare transférées par Icade à Predica a été déterminé de telle sorte que leur valorisation au 31 décembre 2024 soit égale à la valorisation cumulée des parts sociales de Future Way et de la créance sur Future Way transférés par Predica. Les actions de Præmia Healthcare ont été valorisées à l'ANR au 31 décembre 2024.

Un complément de prix pourrait être dû par la Société dans l'hypothèse où, avant le 31 décembre 2025, elle réaliserait, ou s'engagerait à réaliser, avec un tiers à Predica une opération similaire à cet échange et faisant ressortir un pourcentage de décote par rapport au dernier ANR NTA (hors droits) de Præmia Healthcare. Il serait payé, au choix de la Société, soit en numéraire soit par la remise d'actions de Præmia Healthcare sur la base de leur valorisation au dernier ANR NTA disponible.

Le conseil d'administration de la Société du 16 janvier 2025 a autorisé, après examen, la signature de ce contrat d'échange, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Messieurs Frédéric Thomas et Emmanuel Chabas, du fait de leurs responsabilités passées ou présentes au sein du groupe Crédit Agricole, n'ont ni participé aux délibérations, ni pris part au vote relatif à son autorisation préalable.

Le conseil d'administration a constaté l'intérêt qu'il y avait pour la Société à conclure ce contrat d'échange au regard des modalités de l'opération telle qu'envisagée. Cette opération, qui s'inscrit dans les objectifs du plan stratégique ReShapE, permet à la Société de poursuivre son désengagement dans Præmia Healthcare en réduisant son exposition d'environ 0,85 pp ramenant ainsi sa détention à 21,67 % (vs. 22,52 % précédemment) et de renforcer son positionnement en acquérant 100 % d'un actif de bureaux *well-positioned*, Park View,

idéalement localisé à proximité de la Part-Dieu et loué à plus de 90 % depuis sa livraison en 2020.

Cette convention sera soumise à l'assemblée générale des actionnaires de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Personne concernée : Crédit Agricole Assurances, actionnaire d'Icade (18,85%) et société-mère de Predica.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

CONTRAT DE FRAIS DE SIÈGE ET LICENCE DE MARQUES ENTRE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET ICADÉ EN DATE DU 1^{ER} JUIN 2022

Un contrat de frais de siège et licence de marques entre la Caisse des dépôts (« CDC ») et Icade a été signé le 1^{er} juin 2022.

Ce contrat permet à la Caisse des dépôts, actionnaire de la Société à 39,2 %, de formaliser un certain nombre d'actions (coordination de la gestion des cadres dirigeants, formations RH, animation de filières, accès à des contrats-cadres CDC etc.) qu'elle effectue pour le compte de la Société, qualifiées d'actions de siège, de décrire les procédures relatives à la mise à disposition de celles-ci, d'encadrer le droit d'usage par la Société des marques et dénominations de la CDC par le biais d'une licence et de préciser les modalités de facturation et de redevance.

Le contrat prévoit :

- au titre de la licence de marques, le versement d'une redevance annuelle de 0,2 % du chiffre d'affaires consolidé annuel, avec un plafond de 200 000 euros HT,
- au titre des frais de siège, le versement d'une redevance annuelle égale à 0,03 % du chiffre d'affaires consolidé annuel avec les plafonds suivants :
 - 25 000 euros si le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€,
 - 100 000 euros si le chiffre d'affaires est compris entre 100 M€ et 1 Md€,
 - 250 000 euros si le chiffre d'affaires est supérieur à 1 Md€.

Le conseil d'administration du 22 avril 2022 a autorisé la conclusion de cette convention et constaté l'intérêt qu'il y a pour la Société à conclure le contrat, en particulier au regard i) des conditions tarifaires, considérées comme équilibrées pour Icade pour ce type de prestation, et ii) de l'intérêt pour la société de bénéficier des droits d'usage des marques CDC.

Le montant comptabilisé en charge au titre de cette convention s'est élevé à 450 000 euros HT au titre de l'année 2024.

Personnes concernées : Caisse des dépôts, actionnaire d'Icade (39,2%) et administrateur d'Icade, ainsi que les administrateurs appartenant à la Caisse des dépôts.

PROTOCOLE DE CESSIION ET D'INVESTISSEMENT CONCLU ENTRE ICADÉ ET ENTRE AUTRES PRÆMIA HEALTHCARE EN DATE DU 14 JUIN 2023

La Société a conclu le 13 juin 2023 un protocole de cession et d'investissement avec entre autres Præmia Healthcare, filiale de la Société ayant un administrateur commun avec la Société, Monsieur Emmanuel Chabas étant, à la date de conclusion du protocole, membre à la fois du conseil d'administration d'Icade et de celui de Præmia Healthcare.

Ce protocole porte sur la cession par Icade de sa participation dans Præmia Healthcare ainsi que sur l'organisation de la cession du portefeuille d'actifs d'IHE.

Le conseil d'administration de la Société du 30 avril 2023 a autorisé, après examen, la signature de ce protocole de cession et d'investissement, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Monsieur Emmanuel Chabas, en tant que personne intéressée à la signature de cette convention, n'a ni participé aux délibérations, ni pris part au vote relatif à son approbation préalable.

Le conseil d'administration a constaté l'intérêt qu'il y a pour la Société à conclure ce protocole de cession et d'investissement au regard des modalités de l'opération telle qu'envisagée. Il a constaté que cette opération permet à la Société de concrétiser l'événement de liquidité relatif à la Foncière Santé, l'une des priorités du Groupe pour 2023, de cristalliser ainsi la valeur de la Foncière Santé, d'extérioriser le montant de plus-values latentes liées à sa participation dans Præmia Healthcare et IHE, et de générer des liquidités significatives pour renforcer son bilan et saisir des opportunités de croissance.

Le protocole de cession et d'investissement porte en effet sur une opération qui permettrait à la Société de céder progressivement sa participation dans Præmia Healthcare en plusieurs étapes pour une valorisation de la participation estimée à 2,6 milliards d'euros, base ANR NTA au 31 décembre 2022, ainsi que cela est décrit dans les communiqués de presse publiés par la Société les 13 mars et 13 juin 2023.

La première étape de l'opération – qui a été réalisée le 5 juillet 2023 conformément au protocole de cession et d'investissement –

consistait en la cession par Icade de titres Præmia Healthcare pour un montant total de 1,4 milliard d'euros, représentant environ 64 % de sa participation dans Præmia Healthcare sur la base de l'ANR NTA au 31 décembre 2022.

Il est précisé que ce prix est significatif par rapport au bénéfice annuel d'Icade de 200 870 377,86 euros et au bénéfice consolidé part du Groupe de 54 085 000 euros au 31 décembre 2022.

Personne concernée : Monsieur Emmanuel Chabas, administrateur à la fois d'Icade et de Præmia Healthcare à la date de conclusion du protocole.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 21 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Lionel Lepetit

Forvis Mazars
Claire Gueydan-O'Quin

Origine, Nanterre (92)

06



C H A P I T R E 6

États financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2024

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	322	3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	389
Compte de résultat consolidé	322		
État du résultat global consolidé	322	4. ÉTATS FINANCIERS COMPTES ANNUELS	394
État de la situation financière consolidée	323	Bilan	394
Tableau des flux de trésorerie consolidés	324	Compte de résultat	396
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	325	5. ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS	397
2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	326	6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	425

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés sont présentés, sauf mention contraire, en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître dans les états financiers.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Revenus locatifs	8.1.1.	369,2	363,9
Revenus issus de contrats de construction et VEFA	8.1.1.	1 052,9	1 073,9
Revenus issus de prestations de services et autres revenus	8.1.1.	29,5	89,8
Autres produits liés à l'activité	8.1.2.	120,4	129,3
Produits des activités opérationnelles		1 571,9	1 656,9
Achats consommés		(949,8)	(946,1)
Services extérieurs		(202,4)	(223,3)
Impôts, taxes et versements assimilés		(7,6)	(7,4)
Charges de personnel, intéressement et participation		(133,2)	(143,7)
Autres charges liées à l'activité		(39,9)	(56,0)
Charges des activités opérationnelles		(1 332,9)	(1 376,5)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL		239,0	280,4
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(26,9)	(22,8)
Variation de juste valeur des immeubles de placement	5.3.	(492,4)	(1 466,2)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants		(1,3)	0,2
Résultat sur acquisitions		(0,5)	(1,7)
Résultat sur cessions		0,4	(0,8)
Pertes de valeur sur <i>goodwills</i>	9.1.	-	(54,9)
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	9.2.2.	(39,3)	(2,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(321,0)	(1 268,8)
Coût de l'endettement financier net		(13,8)	(49,7)
Autres produits et charges financiers		(8,6)	(19,7)
RÉSULTAT FINANCIER	6.1.4.	(22,4)	(69,4)
Charge d'impôt	10.1.	26,7	9,2
Résultat net des activités poursuivies		(316,7)	(1 329,0)
Résultat des activités abandonnées ^(a)		(0,5)	38,4
RÉSULTAT NET		(317,2)	(1 290,6)
dont résultat net, part du Groupe		(275,9)	(1 250,3)
dont activités poursuivies		(275,4)	(1 213,6)
dont activités abandonnées		(0,5)	(36,7)
dont résultat net, part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(41,3)	(40,3)
Résultat part du Groupe de base par action (en €)	7.4.1.	(3,64 €)	(16,50 €)
dont activités poursuivies par action		(3,63 €)	(16,02 €)
dont activités abandonnées par action		(0,01 €)	(0,48 €)
Résultat part du Groupe dilué par action (en €)	7.4.2.	(3,64 €)	(16,48 €)
dont activités poursuivies par action		(3,63 €)	(16,00 €)
dont activités abandonnées par action		(0,01 €)	(0,48 €)

(a) Le résultat des activités abandonnées correspond aux activités de Foncière Santé.129

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2024	2023
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(317,2)	(1 290,6)
Autres éléments du résultat global :		
- Recyclables en compte de résultat - couverture de flux de trésorerie :	(16,2)	(29,9)
Variation de juste valeur	(16,1)	(30,0)
Impôts sur variation de juste valeur	0,1	0,3
Recyclage par résultat	(0,3)	(0,2)
- Non recyclables en compte de résultat	0,5	0,3
Écarts actuariels	0,6	0,4
Impôts sur écarts actuariels	(0,0)	(0,1)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(15,7)	(29,6)
- dont transféré dans le résultat net	(0,3)	(0,2)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	(332,9)	(1 320,2)
- dont résultat global, part du Groupe	(290,0)	(1 276,6)
dont activités poursuivies	(289,5)	(1 238,8)
dont activités abandonnées ^(a)	(0,5)	(37,8)
- dont résultat global, part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(42,9)	(43,5)

(a) Le résultat des activités abandonnées correspond aux activités de Foncière Santé.

État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Autres immobilisations incorporelles	9.1.1.	34,9	31,5
Immobilisations corporelles	9.1.2.	35,6	55,9
Immeubles de placement	5.1.1.	6 266,0	6 646,8
Titres mis en équivalence	9.2.1.	89,3	111,5
Actifs financiers en juste valeur par résultat	6.1.5.	15,8	18,8
Actifs financiers au coût amorti	6.1.5.	5,1	17,1
Dérivés actifs	6.1.3.	49,5	63,0
Actifs d'impôts différés	10.3.	45,5	18,8
ACTIFS NON COURANTS		6 541,7	6 963,4
Stocks et en-cours	8.2.2.	630,4	742,2
Actifs sur contrats	8.2.3.	148,9	204,3
Créances clients	8.2.3.	163,8	168,9
Créances d'impôts		1,6	8,7
Créances diverses	8.2.4.	345,2	342,5
Autres actifs financiers en juste valeur par résultat	6.1.5.	0,1	0,1
Actifs financiers au coût amorti	6.1.5.	338,6	358,5
Dérivés actifs	6.1.3.	0,7	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.1.6.	1 233,3	1 620,2
Immeubles de placement détenus en vue de leur vente	5.1.	13,2	62,0
Actifs financiers détenus en vue de leur vente	6.1.5.	1 101,9	1 129,7
ACTIFS COURANTS		3 977,7	4 637,7
TOTAL DES ACTIFS		10 519,4	11 601,0

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital	7.1.1.	116,2	116,2
Primes liées au capital		2 387,4	2 387,4
Actions propres		(31,9)	(33,9)
Réserves de réévaluation	6.1.3.	47,2	61,8
Autres réserves		2 080,4	3 704,7
Résultat net part du Groupe		(275,9)	(1 250,3)
Capitaux propres - part du Groupe		4 323,4	4 985,9
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	7.3.1.	40,5	81,8
CAPITAUX PROPRES		4 363,9	5 067,7
Provisions	11.1.	49,8	18,5
Dettes financières au coût amorti	6.1.1.	3 823,5	4 519,5
Dettes de location	8.3.	46,9	48,3
Passifs d'impôts différés	10.3.	19,0	21,4
Autres passifs financiers		55,9	59,0
Dérivés passifs	6.1.3.	3,9	1,3
PASSIFS NON COURANTS		3 999,0	4 668,0
Provisions	11.1.	75,1	57,3
Dettes financières au coût amorti	6.1.1.	859,4	547,8
Dettes de location	8.3.	5,4	12,2
Dettes d'impôts		1,3	2,9
Passifs sur contrats	8.2.3.	85,6	65,4
Dettes fournisseurs		667,6	692,2
Dettes diverses	8.2.4.	460,8	486,0
Autres passifs financiers		0,6	0,7
Dérivés passifs	6.1.3.	0,1	0,0
Passifs liés aux activités abandonnées	5.1.2.	0,5	0,8
PASSIFS COURANTS		2 156,6	1 865,3
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		10 519,4	11 601,0

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
OPÉRATIONS LIÉES À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE (I)			
Résultat net		(317,2)	(1 290,6)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		106,9	118,5
Variation de juste valeur des immeubles de placement		492,4	1 457,7
Gains et pertes latents résultant des variations de juste valeur		30,4	18,2
Autres produits et charges calculés		(6,4)	3,2
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(3,2)	(5,6)
Plus ou moins-values de cession de titres consolidés		0,3	119,8
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence		39,3	2,9
Dividendes reçus		(63,8)	(13,5)
Capacité d'autofinancement après coût de la dette financière nette et impôts		278,8	410,6
Coût de la dette financière nette		46,9	107,1
Charge d'impôt		(26,5)	(10,9)
Capacité d'autofinancement avant coût de la dette financière nette et impôts		299,1	506,8
Intérêts payés		(75,8)	(106,2)
Impôt payé		3,5	(12,9)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité opérationnelle	8.2.1.	139,6	(79,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		366,4	308,2
<i>Dont flux de trésorerie nets générés par l'activité opérationnelle - Activités abandonnées</i>		-	126,2
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)			
Autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et immeubles de placement			
- acquisitions		(200,2)	(304,6)
- cessions		95,8	148,3
Variation des dépôts de garantie versés et reçus		(1,9)	17,2
Variation des créances financières		2,4	2,2
Investissements opérationnels		(103,9)	(136,8)
Titres de filiales			
- acquisitions		(0,7)	(7,9)
- cessions		0,0	1 400,5
- incidences des variations de périmètre		(14,2)	(272,2)
Titres de sociétés mises en équivalence et titres non consolidés			
- acquisitions		4,8	11,3
- cessions		0,6	0,8
Dividendes reçus et résultat des sociétés transparentes mises en équivalence		67,0	14,7
Investissements financiers		57,5	1 147,1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(46,4)	1 010,3
<i>Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations d'investissement - Activités abandonnées</i>		-	(314,2)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)			
Sommes reçues des détenteurs d'intérêts dans des participations ne donnant pas le contrôle lors d'augmentation de capital			
- dividendes et acomptes versés aux actionnaires d'Icade SA	2.3.	(366,7)	(328,1)
- dividendes et acomptes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(2,8)	(95,4)
Rachat de titres en autocontrôle		(1,4)	0,0
Variation de la trésorerie issue des opérations en capital		(371,0)	(416,4)
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières			
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(648,9)	(832,0)
Remboursements des dettes de location		(9,8)	(11,6)
Acquisitions et cessions d'actifs et passifs financiers		42,9	129,3
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	6.1.1.	(224,3)	(461,2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(595,3)	(877,6)
<i>Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations de financement - Activités abandonnées</i>		-	(227,7)
Variation nette de trésorerie (I) + (II) + (III)		(275,3)	440,9
Variations de trésorerie des activités abandonnées		-	(70,7)
Trésorerie nette à l'ouverture		1 407,2	966,3
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE		1 131,9	1 407,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors intérêts courus non échus)			
Découverts bancaires (hors intérêts courus non échus)		(98,3)	(202,3)
TRÉSORERIE NETTE		1 131,9	1 407,2

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Réserves de réévaluation	Autres réserves et résultat net part du Groupe	Capitaux propres, part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2022	116,2	2 514,3	(33,9)	125,7	3 865,6	6 587,9	2 096,6	8 684,5
Résultat net					(1 250,3)	(1 250,3)	(40,3)	(1 290,6)
Autres éléments du résultat global :								
Instruments de couverture de flux de trésorerie :								
- variations de valeur				(26,4)		(26,4)	(3,6)	(30,0)
- impôts sur variation de juste valeur				0,2		0,2	0,1	0,3
- recyclage par résultat				(0,4)		(0,4)	0,3	(0,2)
Autres éléments non recyclables :								
- écarts actuariels					0,4	0,4	0,0	0,4
- impôts sur écarts actuariels					(0,1)	(0,1)		(0,1)
Résultat global				(26,6)	(1 250,0)	(1 276,6)	(43,5)	(1 320,2)
Dividendes versés		(126,9)			(201,2)	(328,1)	(98,0)	(426,1)
Augmentation de capital							7,7	7,7
Actions propres			0,0			0,0		0,0
Autres ^(a)				(37,3)	40,0	2,7	(1 880,9)	(1 878,2)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2023	116,2	2 387,4	(33,9)	61,8	2 454,4	4 985,9	81,8	5 067,7
Résultat net					(275,9)	(275,9)	(41,3)	(317,2)
Autres éléments du résultat global :								
Instruments de couverture de flux de trésorerie :								
- variations de valeur				(14,2)		(14,2)	(1,9)	(16,1)
- impôts sur variation de juste valeur				0,1		0,1	0,0	0,1
- recyclage par résultat				(0,4)		(0,4)	0,2	(0,3)
Autres éléments non recyclables :								
- écarts actuariels					0,6	0,6		0,6
- impôts sur écarts actuariels					(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Résultat global				(14,6)	(275,4)	(290,0)	(42,9)	(332,9)
Dividendes versés					(366,7)	(366,7)	(1,1)	(367,8)
Actions propres ^(b)			2,0		(3,5)	(1,4)		(1,4)
Autres				0,0	(4,4)	(4,4)	2,8	(1,7)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2024	116,2	2 387,4	(31,9)	47,2	1 804,4	4 323,4	40,5	4 363,9

(a) En 2023, les autres effets sont principalement liés à la sortie de périmètre de la Foncière Santé.

(b) Les actions propres détenues ont été ramenées de 456 244 au 31 décembre 2023 à 455 966 au 31 décembre 2024.

2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. Principes généraux	327	NOTE 8. Données opérationnelles	354
1.1. Informations générales	327	8.1. Produits des activités opérationnelles	354
1.2. Référentiel comptable	327	8.2. Composantes du besoin en fonds de roulement	355
1.3. Bases de préparation et de présentation des états financiers consolidés	328	8.3. Dettes de location	359
NOTE 2. Faits marquants de l'exercice 2024	329	NOTE 9. Autres actifs non courants	360
2.1. Investissements	329	9.1. <i>Goodwills</i> , autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles	360
2.2. Évolution de l'endettement financier	329	9.2. Titres mis en équivalence	362
2.3. Distribution de dividendes	329	NOTE 10. Impôts sur les résultats	364
NOTE 3. Périmètre de consolidation	330	10.1. Charge d'impôt	364
NOTE 4. Information sectorielle	331	10.2. Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif	365
4.1. Réconciliation des comptes consolidés avec le reporting opérationnel	332	10.3. Actifs et passifs d'impôts différés	365
4.2. Résultats sectoriels	334	NOTE 11. Provisions	366
4.3. État de la situation financière sectorielle	335	11.1. Provisions	366
NOTE 5. Patrimoine immobilier et juste valeur	336	11.2. Passifs éventuels	367
5.1. Patrimoine immobilier	336	NOTE 12. Rémunérations et avantages au personnel	367
5.2. Expertise du patrimoine immobilier : méthodologies et hypothèses	338	12.1. Avantages à court terme	367
5.3. Variation de la juste valeur des immeubles de placement	340	12.2. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	368
NOTE 6. Financement et instruments financiers	341	12.3. Paiements fondés sur des actions	370
6.1. Structure financière et contribution au résultat	341	12.4. Effectifs	372
6.2. Gestion des risques financiers	347	NOTE 13. Autres informations	372
6.3. Juste valeur des actifs et passifs financiers	350	13.1. Parties liées	372
NOTE 7. Capitaux propres et résultat par action	351	13.2. Engagements hors bilan	373
7.1. Capital social et actionariat	351	13.3. Événements postérieurs à la clôture	376
7.2. Dividendes	352	13.4. Honoraires des commissaires aux comptes	376
7.3. Participations ne donnant pas le contrôle	352	13.5. Périmètre	377
7.4. Résultat par action	353		

NOTE 1. Principes généraux

1.1. Informations générales

Icade (« la Société ») est une société anonyme domiciliée en France, cotée à l'Euronext Paris, ayant opté pour le régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) visé à l'article 208 C du Code général des impôts (« CGI »). En date du 27 décembre 2024, le siège social de la Société a été transféré d'Issy-les-Moulineaux au 1, avenue du Général-de-Gaulle à Puteaux (92800).

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2024 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (coentreprises et entreprises associées). Ils ont été établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

Le Groupe exerce une activité d'opérateur immobilier intégré, à la fois en tant qu'investisseur dans l'immobilier tertiaire et en tant que promoteur de logements, de bureaux et de grands équipements urbains.

1.2. Référentiel comptable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2024 ont été établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2024 et en application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, avec des données comparatives au 31 décembre 2023 établies selon le référentiel IFRS applicable à la date de clôture.

Les normes comptables internationales sont publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées par l'Union européenne. Elles comprennent les IFRS, les IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations. Ce référentiel est consultable sur le site internet de la Commission européenne.

Les méthodes comptables et bases d'évaluation appliquées par le Groupe pour l'établissement des états financiers consolidés au 31 décembre 2024 sont identiques à celles retenues pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2023, à l'exception des normes, interprétations et amendements dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024 et qui sont présentés à la note 1.2.1. ci-dessous.

Les présents états financiers consolidés ont fait l'objet d'un arrêté par le conseil d'administration du 18 février 2025.

1.2.1. Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2024

- Amendements à la norme IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, et Passifs non courants assortis de *covenants*.

Le premier amendement clarifie les principes de classement d'un passif au bilan en courant ou en non courant.

Le second amendement :

- précise que les *covenants* à respecter après la date de clôture ne doivent pas affecter la classification en courant/non courant à la date de clôture ;
- visent à améliorer les informations à fournir sur les dettes à long terme assorties de *covenants*.

- Amendement à la norme IFRS 16 « Passif de location dans le cadre d'une cession-bail ».

Cet amendement apporte des clarifications sur l'évaluation ultérieure des opérations de cession-bail, en particulier celles incluant des loyers variables.

- Amendements à IAS 7 et IFRS 7 « Accords de financement avec les fournisseurs ».

Ces amendements ajoutent des obligations d'information sur les accords de financement fournisseurs. Ils visent à améliorer la transparence de ces accords, en aidant à comprendre leur impact sur les passifs, les flux de trésorerie et le risque de liquidité de l'entité.

Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur le Groupe.

- Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du Pilier 2.

Les travaux menés par l'OCDE relatifs aux défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie (BEPS) ont conduit à l'adoption de règles globales anti-érosion de la base d'imposition (dit « Modèle de règles GloBE – Pilier 2 »), approuvées le 14 décembre 2021 par le Cadre inclusif de l'OCDE et le G20.

Le 14 décembre 2022 a été adoptée la Directive (UE) 2022/2523 visant à appliquer le Modèle de règles GloBE – Pilier 2 au sein de l'Union européenne.

L'article 33 de la loi de finances pour 2024 a transposé cette directive en droit interne instaurant ainsi un niveau mondial d'imposition minimum fixé à 15 % sur les bénéfices des entreprises multinationales pour les exercices ouverts à compter du 31 décembre 2023.

Les « *Real Investment Trusts* » (REIT) dont font partie les sociétés d'investissement immobilier cotées « SIIC » sont exclues de ce dispositif, pour les sociétés consolidantes et leurs filiales détenues à au moins 95 %. L'OCDE devrait publier des commentaires spécifiques sur les « REIT » courant janvier pour clarifier la position sur les filiales détenues à moins de 95 %.

Ainsi, au 31 décembre 2024, aucune provision pour impôt n'a été constituée à ce titre dans les comptes consolidés du Groupe.

1.2.2. Normes, amendements et interprétations publiés mais non applicables de manière obligatoire au 1^{er} janvier 2024

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉS PAR L'IASB NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

- Amendement à IAS 21 – Absence de convertibilité. Cet amendement vise à clarifier le traitement des transactions en monnaies étrangères en l'absence de convertibilité. Sous réserve de son adoption par l'Union européenne, l'entité doit appliquer ces modifications pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025. Une application anticipée est permise.
- Amendements IFRS 7 et IFRS 9 « Classement et évaluation des instruments financiers » :
 - décomptabilisation : les amendements précisent quand un actif ou un passif financier doit être décomptabilisé ;
 - passifs financiers : ils autorisent la décomptabilisation des passifs réglés via des systèmes de paiement électronique avant la date de règlement, sous certaines conditions ;
 - critère SPPI : ils clarifient l'analyse du critère SPPI pour les prêts liés aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Ces amendements entreront en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2026, sous réserve de leur adoption par l'Union européenne.

- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers ».

Cette norme est destinée à remplacer la norme IAS 1 sur la présentation des états financiers et à amender, principalement, les normes IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

Cette norme vise à :

- accroître la comparabilité du compte de résultat en définissant des principes relatifs à sa structure et à son contenu notamment au travers de trois nouvelles catégories de charges et de produits qui complètent les catégories « Impôts » et « Activités abandonnées » déjà existantes : « Exploitation », « Investissement » et « Financement » ;
- améliorer la transparence dans l'utilisation de certains indicateurs alternatifs de performance en lien avec le compte de résultat ;
- accentuer la pertinence des informations communiquées en renforçant les exigences en matière de regroupement ou de détail de l'information communiquée dans les états primaires et les notes annexes.

Sous réserve de son adoption par l'Union européenne, l'application de la norme IFRS 18 sera obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027, de manière rétrospective.

- IFRS 19 « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir ».

Cette norme vise à réduire les exigences en matière d'informations à fournir dans les notes pour les filiales dont les titres ou la dette ne sont pas cotés. Elle n'est pas applicable pour le Groupe.

Sous réserve de son adoption par l'Union européenne, l'application de la norme IFRS 19 sera obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027.

1.3. Bases de préparation et de présentation des états financiers consolidés

En application du principe de pertinence et notamment la notion de matérialité qui en découle, seules sont présentées les informations jugées utiles à la compréhension par les utilisateurs des états financiers consolidés.

1.3.1. Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût amorti, à l'exception des immeubles de placement et de certains actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. La norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » présente les trois niveaux de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée à partir de prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de modèles utilisant des données observables, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées des prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée à partir de données de marché non observables directement.

1.3.2. Recours à des jugements et estimations

La préparation des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe pour la détermination de la valeur de certains actifs et passifs, et de certains produits et certaines charges, ainsi que concernant les informations données dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent des estimations effectuées à la date de clôture des états financiers consolidés.

Ainsi, les principales estimations réalisées par le Groupe ont concerné les évaluations suivantes :

- les justes valeurs des immeubles de placement déterminées sur la base d'évaluations réalisées par des experts indépendants (*cf. note 5.2.*) ;
- l'évaluation du risque de crédit des créances clients (*cf. note 8.2.*) ;
- l'évaluation du résultat à l'avancement des contrats de construction et de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») à la suite de la revue des programmes de promotion immobilière faisant l'objet d'une maîtrise foncière (*cf. note 8.1.*).

Les estimations comptables qui ont contribué à l'élaboration des états financiers au 31 décembre 2024 ont été réalisées dans un contexte du secteur immobilier toujours incertain, notamment pour le métier de la Promotion, dont l'activité a été marquée par des baisses de prix en 2024. Dans ce contexte, le Groupe a procédé au cours du premier semestre, à une revue détaillée et exhaustive de son portefeuille d'opérations consistant à :

- pour les projets en cours de travaux, réviser les grilles de prix pour tenir compte des dernières conditions de marché, notamment sur le prix des ventes en bloc ;
- pour les projets avant démarrage des travaux :
 - déprécier l'intégralité des frais d'étude engagés lorsqu'il a été décidé d'abandonner ou de reconfigurer le projet,
 - réviser la valeur des terrains, lorsque ceux-ci ont déjà été acquis, en cohérence avec le nouveau bilan promoteur ou sur la base du prix de revente lorsqu'il a été décidé d'abandonner ou de reconfigurer le projet.

Cette démarche rigoureuse a amené le Groupe à constater une charge avant impôt de 85 millions d'euros dans son compte de résultat consolidé au 31 décembre 2024.

Plus globalement, le Groupe a pris en considération les données fiables disponibles pour évaluer les impacts du contexte économique sur ses activités au 31 décembre 2024.

D'autre part, le niveau de couverture du passif financier du Groupe est solide au 31 décembre 2024. Cependant, le Groupe restera vigilant à court et à moyen terme quant à l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés financiers et à son impact sur le coût de financement.

En complément de l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe a fait usage de jugements pour définir le traitement comptable adéquat de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées.

En particulier, la direction du Groupe a intégré les enjeux liés aux changements climatiques et au développement durable au travers, notamment, de sa politique d'investissements et de dépenses pour répondre en particulier aux dispositifs réglementaires applicables et à la stratégie de réduction de l'empreinte carbone du Groupe. Ainsi, des enveloppes de ressources annuelles sont identifiées pour financer les actions à entreprendre, et Icade a poursuivi activement sa stratégie de financement durable de ses activités dans le respect du cadre de référence d'émission de dettes vertes défini.

Par ailleurs, la direction a exercé son jugement pour :

- la détermination du niveau de contrôle (exclusif ou conjoint) exercé par le Groupe sur ses participations ou de l'existence d'une influence notable ;
- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location », et en particulier la détermination des durées de location ;
- la détermination du classement des contrats de location dans lesquels le Groupe agit en tant que bailleur, entre location simple et location-financement ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés, en particulier sur déficits reportables ;

- la satisfaction ou non des critères de classification des actifs détenus en vue de leur vente et des passifs liés conformément à la norme IFRS 5.

1.3.3. Effets des changements liés au climat

En réponse aux Accords de Paris de 2015, le groupe Icade a renforcé sa stratégie environnementale et sociétale en définissant des objectifs ambitieux de réduction de carbone par secteur d'activité pour 2030. Ces objectifs sont intégrés dans sa politique d'investissement et de dépenses, avec des ressources annuelles allouées pour leur mise en œuvre. Lors de la détermination de la juste valeur des immeubles de placement, les investissements prévus y compris ceux liés au climat sont communiqués aux experts indépendants. Ces derniers réalisent leur mission, en application de leurs normes professionnelles, telle que décrite dans la note 5.2.1. « Mission d'expertise ». En l'état de leur connaissance du marché, ils n'ont pas identifié pour 2024 de preuve que les critères de durabilité aient influencé de façon significative les prix de transaction. Ils restent néanmoins attentifs à l'évolution du marché immobilier sur ce sujet.

Ainsi, au 31 décembre 2024, les effets du changement climatique n'ont pas eu d'impact significatif sur les jugements et estimations nécessaires à l'établissement des états financiers.

NOTE 2.

Faits marquants de l'exercice 2024

2.1. Investissements

Les investissements de la Foncière s'élèvent à 193,9 millions d'euros et portent notamment sur la poursuite des opérations en développement, dont Edenn à Nanterre Préfecture et Next à Lyon.

Une analyse est fournie en note 5.1. « Immeubles de placement » pour plus de détails sur les investissements réalisés au cours de la période.

2.2. Évolution de l'endettement financier

La dette financière brute du Groupe a été ramenée de 5 067,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 4 682,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 principalement sous l'effet :

- du rachat de deux souches obligataires à hauteur de 350,0 millions d'euros :
 - 142,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 17 novembre 2025 et offrant un coupon de 1,125 % (ISIN : FRO013218393) ramenant le montant en circulation de 500,0 millions d'euros à 357,5 millions d'euros après le règlement-livraison du 23 mai 2024,
 - 207,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 10 juin 2026 et offrant un coupon de 1,750 % (ISIN : FRO013181906) ramenant le montant en circulation de 750,0 millions d'euros à 542,5 millions d'euros après le règlement-livraison du 23 mai 2024.

Une soulte de 12,7 millions d'euros a été perçue au titre de cette opération de rachat obligataire. Elle a été inscrite dans le compte de résultat consolidé du Groupe sur la ligne « Autres produits et charges financiers » ;

- de l'émission en juillet 2024 de nouvelles obligations pour un montant de 149,0 millions d'euros. Ces obligations sont venues abonder deux souches existantes :

- la souche à échéance janvier 2030, offrant un coupon de 1,000 %, abondée à hauteur de 99,0 millions d'euros (ISIN : FRO01400RSH0),
- la souche à échéance janvier 2031, offrant un coupon de 0,625 %, abondée à hauteur de 50,0 millions d'euros (ISIN : FRO01400RSCI).

Ces opérations de financement permettent au Groupe de gérer de manière proactive son échéancier de dettes, grâce notamment au produit perçu en 2023 au titre de la première étape de la cession des activités de Santé, comme annoncé dans le cadre du plan stratégique ReShapE.

Le Groupe a également renforcé son profil de couverture de taux long terme avec la souscription de *swaps* à départ *forward* 2026/2027 (notionnel de 200 millions d'euros), (cf. note 6.1.3.).

Une revue complète est fournie dans la note 6 « Financements et instruments financiers » pour plus de détails sur l'évolution du financement du Groupe sur la période.

2.3. Distribution de dividendes

L'assemblée générale du 19 avril 2024 a voté la distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2023, en numéraire, d'un montant de 4,84 euros bruts par action accompagnée des modalités suivantes :

- le versement d'un acompte de 2,42 euros par action, le 6 mars 2024, pour un montant de 183,3 millions d'euros après prise en compte des titres autodétenus ; et
- le versement du solde, soit 2,42 euros par action, le 4 juillet 2024, pour un montant de 183,4 millions d'euros après prise en compte des titres autodétenus.

Une analyse est fournie dans la note 7 « Capitaux propres et résultat par action » pour plus de détails sur les dividendes versés par le Groupe au cours de l'année.

NOTE 3. Périmètre de consolidation**PRINCIPES COMPTABLES****PRINCIPES DE CONSOLIDATION**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des filiales consolidées en intégration globale ainsi que les intérêts du Groupe dans les coentreprises et entreprises associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. La méthode de consolidation est déterminée en fonction du niveau de contrôle exercé par le Groupe.

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. Le contrôle existe lorsque le Groupe :

- détient le pouvoir sur l'entité en termes de droits de vote ;
- a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant de ses rendements.

Les droits de vote potentiels ainsi que le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité font également partie des éléments pris en compte par le Groupe pour apprécier le contrôle.

Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale à partir de la date de prise du contrôle jusqu'à la date à laquelle ce dernier cesse.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe. Elles sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres « Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle » et du résultat « Résultat net : part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle ».

Toutes les transactions et positions internes entre les filiales du Groupe sont éliminées en consolidation.

Coentreprises et entreprises associées

Une coentreprise est une entité sur laquelle le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel. Le contrôle conjoint existe lorsque l'accord unanime des associés est requis dans le choix des politiques financières et opérationnelles de l'entité.

Une entreprise associée est une entité sur laquelle le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en exercer le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les coentreprises et les entreprises associées sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint (pour les coentreprises) ou l'influence notable (pour les entreprises associées) est exercé jusqu'à ce que ce dernier prenne fin.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence, et en particulier la quote-part du Groupe dans les résultats nets de ces entreprises. Seules les marges internes au Groupe et les dividendes sont éliminés à concurrence de la quote-part d'intérêt du Groupe.

Autres participations

Dans le cas où le Groupe détient une participation dans une entreprise mais qu'il n'exerce ni contrôle direct ou indirect, ni contrôle conjoint, ni influence notable sur les politiques financières et opérationnelles de cette entreprise, alors cette participation est considérée comme un actif financier en juste valeur par résultat et présentée sur la ligne correspondante de l'état de la situation financière consolidée. La méthode d'évaluation des autres participations est présentée à la note 6.1.5.

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprise selon la norme IFRS 3 révisée, le Groupe analyse si un ensemble d'activités et de biens est acquis en plus de l'immobilier et si cet ensemble inclut *a minima* une entrée (*input*) et un processus substantiel qui contribuent significativement ensemble à créer une sortie (*output*).

La contrepartie transférée comprend de manière obligatoire les éventuels compléments de prix évalués à leur juste valeur.

Selon la méthode de l'acquisition, l'acquéreur doit, à la date d'acquisition, comptabiliser à leur juste valeur à cette date, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise.

L'écart résiduel constaté entre la juste valeur de la contrepartie transférée et le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables et des passifs repris évalués à leur juste valeur, constitue un *goodwill* s'il est positif et est alors inscrit à l'actif. S'il est négatif, cet écart constitue un *badwill* - au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses - et il est alors comptabilisé immédiatement en résultat sur la ligne « Résultat sur acquisitions ».

Dans le cas où le regroupement implique une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (c'est-à-dire la part attribuable aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée et comptabilisée :

- soit à sa juste valeur à la date d'acquisition ; un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle en application de la méthode du *goodwill* complet ;
- soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise ; aucun *goodwill* n'est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle en application de la méthode du *goodwill* partiel.

Le Groupe dispose d'une période de 12 mois, à compter de la date d'acquisition, pour déterminer de manière définitive la juste valeur des actifs acquis et passifs repris. Tout ajustement de la juste valeur de ces actifs et passifs au cours de cette période est comptabilisé en contrepartie du *goodwill*. Au-delà de cette période, tout ajustement de la juste valeur des actifs et passifs est enregistré directement en résultat.

Les coûts d'acquisition des entreprises sont comptabilisés en charges sur la ligne « Résultat sur acquisitions » du compte de résultat consolidé.

VARIATION DU POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE DANS UNE PARTICIPATION

Les variations de pourcentage d'intérêt n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) entraînent une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les variations de pourcentage d'intérêt impliquant une modification de la nature du contrôle d'une entité se traduisent par la constatation d'un résultat de cession et par la réévaluation à la juste valeur de la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Selon la norme IFRS 5, une activité abandonnée représente une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte.

Lorsque la composante satisfait aux caractéristiques d'une activité abandonnée, le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de cette activité sont alors présentés, nets d'impôt et des frais de cession réels ou estimés, sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé.

Les flux de trésorerie des activités abandonnées sont également présentés séparément dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les mêmes traitements sont appliqués au compte de résultat consolidé et au tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice précédent présentés dans l'information comparative.

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation est présentée en note 13.5.

NOTE 4. Information sectorielle**PRINCIPES COMPTABLES**

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle doit être organisée selon des secteurs opérationnels pour lesquels les résultats sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel afin d'évaluer leur performance et de prendre des décisions quant aux ressources à leur affecter. Elle doit être le reflet du reporting interne à destination du principal décideur opérationnel.

Le Groupe est structuré autour de deux métiers, chacun d'eux présentant des risques et avantages spécifiques. Ces deux métiers, qui correspondent aux deux secteurs opérationnels du Groupe au sens de la norme, sont composés des activités suivantes :

- l'activité de **Foncière** qui consiste essentiellement à détenir et développer des immeubles de bureaux et des parcs d'affaires en vue de leur location et à procéder à des arbitrages sur ces actifs. Les activités de holding sont présentées au sein de l'activité Foncière ;
- l'activité de **Promotion immobilière** qui consiste essentiellement en la construction en vue de la vente de biens immobiliers (bureaux, logements, grands équipements publics et établissements de santé).

La colonne inter-métiers et autres comprend les activités abandonnées ainsi que les éliminations et reclassements liés aux opérations réalisées entre activités.

Suite au désengagement de la Foncière Santé intervenu en 2023 et dans le cadre de la revue des indicateurs clés du Groupe, Icade a procédé à une actualisation de la présentation de son information sectorielle afin de refléter l'évolution du reporting interne suivi par la direction du Groupe.

À ce titre, le métier Promotion est présenté désormais avec les données financières des filiales contrôlées de façon exclusive et des filiales coentreprises de la Promotion intégrées à hauteur de leur quote-part de détention.

Cette présentation offre une meilleure appréciation du niveau de performance et des risques en termes de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel, de besoin en fonds de roulement, ou d'endettement propres à cette activité.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

Les notes suivantes présentent une réconciliation des comptes consolidés avec le reporting opérationnel (*note 4.1.*) et des états de synthèse sectoriels selon le reporting opérationnel (*notes 4.2. et 4.3.*).

4.1. Réconciliation des comptes consolidés avec le reporting opérationnel

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024			31/12/2023		
		Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel	Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel
Revenus locatifs		369,2	-	369,2	363,9	-	363,9
Revenus issus de contrats de construction et VEFA		1 052,9	136,4	1 189,3	1 073,9	157,5	1 231,4
Revenus issus de prestations de services et autres revenus		29,5	11,0	40,5	89,8	3,0	92,8
Autres produits liés à l'activité		120,4	1,6	122,0	129,3	4,9	134,1
Produits des activités opérationnelles	8.1.	1 571,9	149,0	1 720,9	1 656,9	165,3	1 822,3
Achats consommés		(949,8)	(133,9)	(1 083,7)	(946,1)	(146,1)	(1 092,1)
Services extérieurs		(202,4)	(0,6)	(203,0)	(223,3)	(2,3)	(225,7)
Impôts, taxes et versements assimilés		(7,6)	(1,2)	(8,9)	(7,4)	(0,5)	(7,9)
Charges de personnel, intéressement et participation		(133,2)	-	(133,2)	(143,7)	(0,0)	(143,7)
Autres charges liées à l'activité		(39,9)	(32,6)	(72,5)	(56,0)	(5,9)	(61,9)
Charges des activités opérationnelles		(1 332,9)	(168,4)	(1 501,3)	(1 376,5)	(154,8)	(1 531,3)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL		239,0	(19,4)	219,6	280,4	10,6	291,0
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(26,9)	-	(26,9)	(22,8)	-	(22,8)
Variation de valeur des immeubles de placement		(492,4)	-	(492,4)	(1 466,2)	-	(1 466,2)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants		(1,3)	0,2	(1,0)	0,2	-	0,2
Résultat sur acquisitions		(0,5)	-	(0,5)	(1,7)	-	(1,7)
Résultat sur cessions		0,4	0,1	0,5	(0,8)	1,9	1,1
Pertes de valeur sur <i>goodwills</i>		-	-	-	(54,9)	-	(54,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(39,3)	29,1	(10,3)	(2,9)	(4,6)	(7,5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(321,0)	10,0	(311,0)	(1 268,8)	7,9	(1 260,9)
Coût de l'endettement financier net		(13,8)	(5,1)	(18,9)	(49,7)	(5,0)	(54,7)
Autres produits et charges financiers		(8,6)	(3,2)	(11,8)	(19,7)	(1,5)	(21,2)
RÉSULTAT FINANCIER		(22,4)	(8,3)	(30,7)	(69,4)	(6,5)	(75,9)
Charge d'impôt		26,7	(1,8)	25,0	9,2	(1,4)	7,8
Résultat net des activités poursuivies		(316,7)	-	(316,7)	(1 329,0)	(0,0)	(1 329,0)
Résultat des activités abandonnées		(0,5)	-	(0,5)	38,4	-	38,4
RÉSULTAT NET		(317,2)	-	(317,2)	(1 290,6)	(0,0)	(1 290,6)
Dont résultat net, part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(41,3)	-	(41,3)	(40,3)	(0,0)	(40,3)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		(275,9)	-	(275,9)	(1 250,3)	(0,0)	(1 250,3)

État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel	Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel
Autres immobilisations incorporelles	34,9	(0,0)	34,9	31,5	(0,0)	31,5
Immobilisations corporelles	35,6	-	35,6	55,9	-	55,9
Immeubles de placement	6 266,0	-	6 266,0	6 646,8	-	6 646,8
Actifs financiers	110,2	(8,8)	101,4	147,4	(22,3)	125,1
Dérivés actif	49,5	-	49,5	63,0	0,1	63,1
Actifs d'impôts différés	45,5	1,4	46,9	18,8	0,6	19,4
ACTIFS NON COURANTS	6 541,7	(7,4)	6 534,3	6 963,4	(21,7)	6 941,7
Stocks et en-cours	630,4	145,2	775,7	742,2	216,3	958,4
Actifs sur contrat	148,9	49,5	198,4	204,3	79,9	284,2
Créances clients	163,8	4,3	168,1	168,9	7,8	176,7
Créances d'impôts	1,6	1,1	2,7	8,7	0,9	9,6
Créances diverses	345,2	33,1	378,3	342,5	38,0	380,5
Actifs financiers	338,7	10,5	349,2	358,6	12,3	370,9
Dérivés actif	0,7	-	0,7	0,6	0,0	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 233,3	61,8	1 295,1	1 620,2	84,9	1 705,1
Immeubles de placement détenus en vue de leur vente	13,2	-	13,2	62,0	-	62,0
Actifs financiers détenus en vue de leur vente	1 101,9	-	1 101,9	1 129,7	-	1 129,7
ACTIFS COURANTS	3 977,7	305,7	4 283,4	4 637,7	440,1	5 077,8
TOTAL DES ACTIFS	10 519,4	298,3	10 817,7	11 601,0	418,4	12 019,5

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel	Groupe	Retraitement des coentreprises	Groupe reporting opérationnel
Capitaux propres, part du Groupe	4 323,4	(0,0)	4 323,4	4 985,9	(0,0)	4 985,9
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	40,5	(0,0)	40,5	81,8	(0,0)	81,8
CAPITAUX PROPRES	4 363,9	(0,0)	4 363,9	5 067,7	(0,0)	5 067,7
Provisions	49,8	(31,0)	18,8	18,5	-	18,5
Dettes financières au coût amorti	3 823,5	28,6	3 852,0	4 519,5	52,5	4 572,0
Dettes de location	46,9	-	46,9	48,3	-	48,3
Passifs d'impôts différés	19,0	0,7	19,6	21,4	0,6	22,0
Autres passifs financiers	55,9	0,0	55,9	59,0	0,0	59,0
Dérivés passifs	3,9	-	3,9	1,3	0,1	1,3
PASSIFS NON COURANTS	3 999,0	(1,8)	3 997,2	4 668,0	53,1	4 721,1
Provisions	75,1	0,2	75,3	57,3	5,4	62,6
Dettes financières au coût amorti	859,4	140,6	1 000,0	547,8	170,9	718,7
Dettes de location	5,4	-	5,4	12,2	-	12,2
Dettes d'impôt	1,3	1,7	3,0	2,9	1,2	4,1
Passifs sur contrat	85,6	16,6	102,2	65,4	12,2	77,6
Dettes fournisseurs	667,6	107,7	775,3	692,2	139,8	832,0
Dettes diverses	460,8	33,1	493,9	486,0	35,9	521,9
Autres passifs financiers	0,6	-	0,6	0,7	-	0,7
Dérivés passif	0,1	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0
Passifs liés aux activités abandonnées	0,5	-	0,5	0,8	-	0,8
PASSIFS COURANTS	2 156,6	300,1	2 456,6	1 865,3	365,3	2 230,7
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	10 519,4	298,3	10 817,7	11 601,0	418,4	12 019,5

4.2. Résultats sectoriels

(en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel
Revenus locatifs	369,2	-	-	369,2	363,9	-	-	363,9
Revenus issus de contrats de construction et VEFA	-	1 189,3	-	1 189,3	-	1 231,4	-	1 231,4
Revenus issus de prestations de services et autres revenus	15,9	25,5	(1,0)	40,5	29,4	62,5	0,9	92,8
Autres produits liés à l'activité	112,2	9,9	(0,1)	122,0	123,1	10,6	0,4	134,1
Produits des activités opérationnelles	497,3	1 224,7	(1,1)	1 720,9	516,5	1 304,5	1,3	1 822,3
Achats consommés	0,2	(1 083,9)	-	(1 083,7)	(0,6)	(1 091,5)	-	(1 092,1)
Services extérieurs	(143,1)	(60,8)	0,9	(203,0)	(164,0)	(65,9)	4,2	(225,7)
Impôts, taxes et versements assimilés	0,7	(9,5)	-	(8,9)	(1,7)	(6,1)	-	(7,9)
Charges de personnel, intéressement et participation	(51,5)	(76,7)	(4,9)	(133,2)	(53,1)	(90,8)	0,1	(143,7)
Autres charges liées à l'activité	(9,4)	(67,7)	4,6	(72,5)	(15,5)	(45,0)	(1,5)	(61,9)
Charges des activités opérationnelles	(203,2)	(1 298,6)	0,5	(1 501,3)	(234,9)	(1 299,3)	2,9	(1 531,3)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	294,1	(73,9)	(0,6)	219,6	281,6	5,2	4,2	291,0
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement	(18,3)	(10,8)	2,2	(26,9)	(14,7)	(10,2)	2,1	(22,8)
Variation de valeur des immeubles de placement	(492,4)	-	-	(492,4)	(1 466,2)	-	-	(1 466,2)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants	-	(1,0)	-	(1,0)	-	0,2	-	0,2
Résultat sur acquisitions	-	(0,5)	-	(0,5)	-	(1,7)	-	(1,7)
Résultat sur cessions	3,7	(3,2)	-	0,5	1,5	(0,3)	-	1,1
Pertes de valeur sur <i>goodwills</i>	-	-	-	-	(2,9)	(52,0)	-	(54,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(9,5)	(0,7)	-	(10,3)	(7,8)	0,3	-	(7,5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(222,5)	(90,2)	1,7	(311,0)	(1 208,5)	(58,6)	6,3	(1 260,9)
Coût de l'endettement financier net	(22,5)	(13,3)	17,0	(18,9)	(40,5)	(20,1)	5,8	(54,7)
Autres produits et charges financiers	(41,1)	(3,2)	32,5	(11,8)	(12,8)	(7,5)	(0,9)	(21,2)
RÉSULTAT FINANCIER	(63,6)	(16,5)	49,5	(30,7)	(53,3)	(27,6)	5,0	(75,9)
Charge d'impôt	(1,3)	26,3	-	25,0	(0,1)	7,9	-	7,8
Résultat net des activités poursuivies	(287,5)	(80,4)	51,2	(316,7)	(1 262,0)	(78,3)	11,2	(1 329,0)
Résultat des activités abandonnées	-	-	(0,5)	(0,5)	-	-	38,4	38,4
RÉSULTAT NET	(287,5)	(80,4)	50,7	(317,2)	(1 262,0)	(78,3)	49,6	(1 290,6)
Dont résultat net, part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(38,8)	(2,5)	-	(41,3)	(109,7)	3,8	65,6	(40,3)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	(248,7)	(77,9)	50,7	(275,9)	(1 152,3)	(82,1)	(16,0)	(1 250,3)

(a) Sociétés en intégration globale et coentreprises à hauteur de leur quote-part de détention.

4.3. État de la situation financière sectorielle

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel
Autres Immobilisations incorporelles	25,0	9,9	-	34,9	22,3	9,1	-	31,5
Immobilisations corporelles	14,5	21,1	-	35,6	29,5	28,5	(2,1)	55,9
Immeubles de placement	6 266,0	-	-	6 266,0	6 646,8	-	-	6 646,8
Actifs financiers	278,1	(138,7)	(38,0)	101,4	407,4	(139,4)	(143,0)	125,1
Dérivés actif	49,5	-	-	49,5	63,0	0,1	-	63,1
Actifs d'impôts différés	0,0	46,9	-	46,9	0,0	19,4	-	19,4
ACTIFS NON COURANTS	6 633,1	(60,8)	(38,0)	6 534,3	7 169,1	(82,3)	(145,1)	6 941,7
Stocks et en-cours	0,8	774,9	-	775,7	0,8	957,6	-	958,4
Actifs sur contrat	-	198,4	(0,0)	198,4	0,0	286,2	(2,0)	284,2
Créances clients	97,1	81,2	(10,2)	168,1	107,3	81,0	(11,6)	176,7
Créances d'impôts	0,6	2,1	-	2,7	0,0	9,6	-	9,6
Créances diverses	134,4	291,9	(48,0)	378,3	87,2	294,3	(1,1)	380,5
Actifs financiers	429,9	135,1	(215,8)	349,2	364,9	119,9	(113,8)	370,9
Dérivés actif	0,7	-	-	0,7	0,2	0,5	-	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	937,4	442,0	(84,3)	1 295,1	1 290,6	442,1	(27,6)	1 705,1
Immeubles de placement détenus en vue de leur vente	13,2	-	-	13,2	62,0	-	-	62,0
Actifs financiers détenus en vue de leur vente	(0,0)	-	1 101,9	1 101,9	(0,0)	-	1 129,7	1 129,7
ACTIFS COURANTS	1 614,2	1 925,6	743,6	4 283,4	1 912,9	2 191,2	973,7	5 077,8
TOTAL DES ACTIFS	8 247,3	1 864,8	705,6	10 817,7	9 082,0	2 108,9	828,6	12 019,5

(a) Sociétés en intégration globale et coentreprises à hauteur de leur quote-part de détention.

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel	Foncière	Promotion ^(a)	Inter-métiers et Autres	Groupe reporting opérationnel
Capitaux propres, part du Groupe ^(b)	3 106,9	(56,5)	1 273,0	4 323,4	3 635,8	35,0	1 315,1	4 985,9
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	38,0	2,5	-	40,5	74,6	7,2	-	81,8
CAPITAUX PROPRES	3 144,9	(54,0)	1 273,0	4 363,9	3 710,5	42,2	1 315,1	5 067,7
Provisions	11,3	7,5	-	18,8	11,3	7,2	-	18,5
Dettes financières au coût amorti	3 822,6	67,4	(38,0)	3 852,0	4 518,4	196,5	(143,0)	4 572,0
Dettes de location	39,8	7,1	-	46,9	41,6	6,7	-	48,3
Passifs d'impôts différés	15,6	4,0	-	19,6	15,6	6,4	-	22,0
Autres passifs financiers	55,7	0,2	-	55,9	58,8	0,1	-	59,0
Dérivés passifs	3,9	-	-	3,9	1,1	0,3	-	1,3
PASSIFS NON COURANTS	3 948,9	86,3	(38,0)	3 997,2	4 646,9	217,2	(143,0)	4 721,1
Provisions	18,3	45,6	11,4	75,3	14,1	36,5	12,0	62,6
Dettes financières au coût amorti	755,3	744,5	(499,8)	1 000,0	338,0	745,4	(364,7)	718,7
Dettes de location	2,8	2,6	-	5,4	9,4	4,9	(2,1)	12,2
Dettes d'impôt	0,1	2,9	-	3,0	1,2	3,0	-	4,1
Passifs sur contrat	(0,0)	102,3	-	102,2	-	77,6	-	77,6
Dettes fournisseurs	105,7	667,2	2,5	775,3	88,6	737,2	6,2	832,0
Dettes diverses	271,2	266,6	(44,0)	493,9	273,2	244,3	4,4	521,9
Autres passifs financiers	0,0	0,6	-	0,6	0,0	0,7	-	0,7
Dérivés passif	0,0	0,3	-	0,3	0,0	0,0	-	0,0
Passifs liés aux activités abandonnées	-	-	0,5	0,5	-	-	0,8	0,8
PASSIFS COURANTS	1 153,5	1 832,5	(529,4)	2 456,6	724,6	1 849,5	(343,4)	2 230,7
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	8 247,3	1 864,8	705,6	10 817,7	9 082,0	2 108,9	828,6	12 019,5

(a) Sociétés en intégration globale et coentreprises à hauteur de leur quote-part de détention.

(b) Les capitaux propres part du Groupe de la Promotion sont présentés après élimination des titres.

NOTE 5.

Patrimoine immobilier et juste valeur**5.1. Patrimoine immobilier****5.1.1. Immeubles de placement****PRINCIPES COMPTABLES**

La norme IAS 40 « Immeubles de placements » définit les immeubles de placement comme des biens immobiliers détenus par leur propriétaire pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital ou les deux. Cette catégorie d'immeubles n'est pas utilisée dans la production ou la fourniture de biens ou de services ni à des fins administratives. Par ailleurs, l'existence de droits à construire, d'un droit au bail ou d'un bail à construction entre également dans la définition d'un immeuble de placement.

Les immeubles en développement en vue d'une utilisation ultérieure en tant qu'immeubles de placement sont classés en immeubles de placement.

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, les immeubles de placement sont évalués selon le modèle de la juste valeur.

IMMEUBLES DE PLACEMENT, HORS ACTIFS RECONNUS AU TITRE DES DROITS D'UTILISATION DES BAUX À CONSTRUCTION

Les immeubles de placement sont comptabilisés initialement au coût qui est constitué :

- du prix d'achat exprimé dans l'acte d'acquisition ou du prix de la construction, y compris les taxes non récupérables, après déduction des éventuelles remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;
- du coût des travaux de réhabilitation ;
- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'immeuble de placement en état d'être mis en location selon l'utilisation prévue par la direction. Ainsi, les droits de mutation, les honoraires, les commissions et les frais d'actes liés à l'acquisition, et les commissions liées à la mise en location sont inclus dans le coût ;
- des coûts liés à la mise en conformité de l'immeuble à la réglementation sur la sécurité et l'environnement ;
- des coûts d'emprunts capitalisés.

Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont évalués à la juste valeur.

Les justes valeurs des immeubles de placement sont évaluées sur la base des expertises externes dont les méthodologies et les hypothèses de valorisation sont décrites en note 5.2. Les valeurs retenues sont des valeurs hors droits, hormis pour les actifs acquis en fin d'année pour lesquels la juste valeur est évaluée sur la base du prix d'acquisition.

Les immeubles de placement en cours de construction, ou en cours de rénovation lourde, sont évalués selon le principe général de valorisation à la juste valeur sauf s'il n'est pas possible de déterminer cette juste valeur de façon fiable et continue. Dans ce cas, l'immeuble est valorisé provisoirement à son coût de revient, diminué des éventuelles dépréciations pour perte de valeur.

Conformément à IAS 36, ces immeubles de placement dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable et qui sont provisoirement évalués au coût, font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié (événement entraînant une diminution de valeur de marché de l'actif et/ou un changement dans l'environnement de marché). Dans le cas où la valeur nette comptable de l'actif devient supérieure à sa valeur recouvrable (valeur de marché hors droits déterminée à partir des expertises indépendantes), une perte de valeur est constatée à due concurrence, dès lors que la moins-value latente est supérieure à 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur.

Les immeubles de placement qui remplissent les critères de classement en actifs non courants destinés à la vente sont classés sur une ligne dédiée de l'état de la situation financière consolidée (voir note 5.1.2.), mais restent évalués à la juste valeur selon IAS 40.

La variation de juste valeur du patrimoine immobilier sur la période est constatée au compte de résultat, après déduction des dépenses d'investissement et autres coûts capitalisés, tels que des coûts d'emprunts capitalisés et des honoraires de commercialisation.

Le résultat de cession est déterminé par la différence entre le produit de la vente net des frais de cession et la valeur comptable de l'actif.

DROITS D'UTILISATION DES BAUX À CONSTRUCTION

La juste valeur des actifs de placement dont l'assiette foncière fait l'objet d'un bail à construction est évaluée par les experts comme un ensemble immobilier unique selon le modèle de la juste valeur d'IAS 40 conformément à IFRS 13.

La juste valeur de l'ensemble est obtenue à partir des flux nets de trésorerie attendus, y compris les décaissements attendus au titre du bail à construction. Ces derniers sont, par ailleurs, comptabilisés au passif au titre de l'obligation locative évaluée telle que décrit à la note 8.3., conformément à IFRS 16. Afin de ne pas comptabiliser doublement ce passif, conformément à IAS 40, le Groupe réintègre la valeur de la dette de location à la valeur des immeubles de placement.

COÛTS D'EMPRUNT

Les coûts d'emprunts directement attribuables à la construction ou à la production sont incorporés au coût de l'actif correspondant jusqu'à la date d'achèvement des travaux.

Les coûts d'emprunts incorporés dans la valeur des actifs sont déterminés de la façon suivante :

- lorsque des fonds sont empruntés en vue de la construction d'un ouvrage particulier, les coûts d'emprunts incorporables correspondent aux coûts réels encourus au cours de l'exercice, diminués des produits financiers éventuels provenant du placement temporaire des fonds empruntés ;

- dans le cas où les fonds empruntés sont utilisés pour la construction de plusieurs ouvrages, le montant des coûts incorporables au coût de l'ouvrage est déterminé en appliquant un taux de capitalisation aux dépenses de construction. Ce taux de capitalisation est égal à la moyenne pondérée des coûts d'emprunts en cours, au titre de l'exercice, autres que ceux des emprunts contractés spécifiquement pour la construction d'ouvrages déterminés. Le montant capitalisé est limité au montant des coûts effectivement supportés.

IMMEUBLES DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a pris la décision de céder un immeuble, il le présente distinctement sur la ligne « Immeubles de placements détenus en vue de leur vente » au sein des actifs courants de l'état de la situation financière consolidée, si :

- l'immeuble est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ; et si

- sa vente est hautement probable dans un délai de 12 mois.

Compte tenu de la nature de ses actifs et sur la base de son expérience de marché, le Groupe considère en général que seuls les immeubles faisant l'objet d'une promesse de vente entrent dans cette catégorie.

Les immeubles détenus en vue de leur vente sont évalués conformément à IFRS 5 à leur juste valeur, correspondant généralement au montant de la promesse de vente, nette de frais.

Le patrimoine immobilier de l'activité Foncière est principalement composé d'immeubles de placement et est réparti en trois principales classes d'actifs :

- bureaux *well-positioned* ;
- bureaux *to-be-repositioned* ;
- locaux d'activité.

Il est expertisé selon les modalités décrites au paragraphe 5.2, son évolution se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2023	Travaux ^(a)	Cessions	Variation de juste valeur constatée en résultat	Variations de périmètres ^(b)	Autres mouvements ^(c)	31/12/2024
Immeubles de placement évalués à la juste valeur		6 646,8	192,9	(82,6)	(475,3)	(53,4)	37,6	6 266,0
Immeubles de placement destinés à être cédés (IFRS 5) ^(d)		62,0	0,0	(13,0)	1,8	-	(37,6)	13,2
IMMEUBLES DE PLACEMENT AU BILAN	5.3.	6 708,8	192,9	(95,6)	(473,5)	(53,4)	0,0	6 279,1
Immeubles de placements des sociétés mises en équivalence ^(e)		91,3	1,0	-	(12,1)	-	-	80,2
Créances financières et autres actifs		70,6		-	-	-	(2,4)	68,1
VALEUR COMPTABLE DU PATRIMOINE IMMOBILIER		6 870,7	193,9	(95,6)	(485,7)	(53,4)	(2,4)	6 427,4
Dettes de location		(29,2)						(33,7)
Plus-value latente portant sur les autres actifs expertisés		5,5						4,4
VALEUR D'EXPERTISE DU PATRIMOINE IMMOBILIER		6 847,0						6 398,2

(a) Les travaux de la Foncière comprennent 2 millions d'euros de frais financiers activés.

(b) Les variations de périmètre correspondent à la cession de la SNC Arcade par la Foncière à la Promotion.

(c) Les autres mouvements correspondent essentiellement aux remboursements des créances financières et aux reclassements entre immeubles de placement et immeubles de placement destinés à être cédés.

(d) Les actifs détenus en vue de leur vente concernent les actifs immobiliers sous promesse de vente de la Foncière.

(e) Les immeubles de placement des foncières mises en équivalence sont évalués à la juste valeur et présentés en quote-part de détention.

INVESTISSEMENTS/ACQUISITIONS

Les investissements de la **Foncière** pour 193,9 millions d'euros au cours de la période concernent principalement :

- les opérations en développement à hauteur de 113,7 millions d'euros dont Edenn à Nanterre (62,4 millions d'euros) et Next à Lyon (18,9 millions d'euros) ;
- le solde des investissements regroupant les autres Capex pour 80,2 millions d'euros a été affecté principalement aux travaux d'entretien des immeubles et aux travaux réalisés pour les locataires.

CESSIONS

Les **cessions** réalisées au cours de la période concernent principalement Quai de Rive Neuve et Le Castel à Marseille, Dulud à Neuilly ainsi que Milkyway à Lyon.

5.2. Expertise du patrimoine immobilier : méthodologies et hypothèses

5.2.1. Missions d'expertise

Le patrimoine immobilier du Groupe fait l'objet d'une évaluation par des experts immobiliers indépendants deux fois par an, à l'occasion de la publication des états financiers consolidés semestriels et annuels, selon un dispositif conforme au Code de déontologie des SIIC (Sociétés d'investissement immobilier cotées) publié en juillet 2008 par la Fédération des sociétés immobilières et foncières.

Les experts sont sélectionnés dans le cadre d'appels d'offres réalisés régulièrement. Les experts consultés sont choisis parmi les experts membres de l'Afrexim (Association française des sociétés d'expertise immobilière).

Conformément au Code de déontologie des SIIC, Icade s'assure, au terme de sept ans, de la rotation interne des équipes chargées de l'expertise dans la société d'expertise en question. L'expert signataire ne peut pas réaliser plus de deux mandats consécutifs de quatre ans, sauf s'il respecte l'obligation de rotation interne des équipes.

Les missions d'expertise immobilière ont été confiées à Jones Lang LaSalle Expertises, Cushman & Wakefield Valuation France, CBRE Valuation, Catella Valuation et BNP Paribas Real Estate Valuation. Les honoraires d'expertise immobilière sont facturés sur la base d'une rémunération forfaitaire tenant compte des spécificités des immeubles (nombre de lots, nombre de mètres carrés, nombre de baux en cours, etc.) et indépendante de la valeur des actifs.

Les missions des experts, dont les principales méthodes d'évaluation et conclusions sont présentées ci-après, sont réalisées selon les normes de la profession, notamment :

- la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, cinquième édition, publiée en mars 2017 ;
- le rapport COB (AMF) du 3 février 2000 dit « Barthès de Ruyter » sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés faisant appel public à l'épargne ;
- au plan international, les normes d'expertise européennes de TEGoVA (The European Group of Valuers' Association) publiées en 2020 dans le *Blue Book* (neuvième édition), ainsi que les standards du *Red Book* de la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Ces différents textes fixent la qualification des évaluateurs, les principes de bonne conduite et de déontologie ainsi que les définitions de base (valeurs, surfaces, taux, ainsi que les principales méthodes d'évaluation).

À chaque campagne d'expertise et lors de la remise des valeurs, le Groupe s'assure de la cohérence des méthodes utilisées pour l'évaluation de ces actifs immobiliers au sein du collège d'experts.

Les valeurs sont établies droits inclus et hors droits, les valeurs hors droits étant déterminées après déduction des droits et frais d'acte calculés forfaitairement par les experts.

Les immeubles en exploitation dont la valeur est significative, le centre commercial Le Millénaire et les parcs d'affaires font l'objet d'une double expertise. De même, les bureaux en développement (hors acquisitions en VEFA) de la Foncière Tertiaire dont la valorisation ou le budget de Capex est supérieure à 10 millions d'euros font l'objet d'une double expertise jusqu'à leur livraison.

Les sites font l'objet de visites systématiques par les experts pour tous les nouveaux actifs entrant en portefeuille. De nouvelles visites de sites sont ensuite organisées selon une rotation pluriannuelle ou à chaque fois qu'un événement particulier de la vie de l'immeuble l'exige (survenance de modifications notables dans sa structure ou son environnement).

Pour l'établissement des comptes du 31 décembre 2024, et selon les procédures en vigueur au sein du Groupe, la totalité du patrimoine, y compris les terrains et les projets en développement, a fait l'objet d'une expertise, à l'exception néanmoins :

- des immeubles sous promesse de vente au moment de la clôture des comptes qui sont valorisés sur la base du prix de vente contractualisé ;
- des immeubles et ouvrages publics détenus dans le cadre de partenariats public-privé (« PPP ») qui ne font pas l'objet d'une expertise, leur propriété revenant à l'État au terme des contrats de partenariats. Ces actifs restent, de fait, maintenus à leur valeur nette comptable au sein du patrimoine immobilier du Groupe ;
- des immeubles acquis dans les trois mois précédant la date de clôture qui sont valorisés à leur prix d'acquisition.

Le Groupe a également mis en place un processus de valorisation interne par ses équipes d'*assets managers*, permettant ainsi de conforter l'appréciation de la valeur des actifs, telle que déterminée par les experts, et de mieux appréhender le rendement futur du portefeuille sur la base des *business plans* établis. Ce processus est mis à jour annuellement.

5.2.2. Méthodologies retenues par les experts

Les immeubles de placement sont évalués par les experts en croisant deux méthodes : la méthode par capitalisation du revenu net et la méthode d'actualisation des flux de trésorerie (l'expert retenant selon les cas la moyenne de ces deux méthodes ou la méthode la plus adaptée), recoupées par la méthode par comparaison directe avec les prix des transactions constatés sur le marché pour des biens équivalents en nature et en localisation.

La méthode par capitalisation du revenu net consiste à appliquer un taux de rendement à un revenu, que ce revenu soit constaté, existant, théorique ou potentiel (valeur locative de marché). Cette approche peut être déclinée de différentes façons selon l'assiette des revenus considérés (loyer effectif, loyer de marché, revenu net) auxquels correspondent des taux de rendement distincts.

La méthode par actualisation des flux de trésorerie considère que la valeur des actifs est égale à la somme actualisée des flux financiers attendus par l'investisseur, parmi lesquels figure la revente au terme de la durée de détention. Outre la valeur de revente obtenue par application d'un taux de rendement sur les loyers de la dernière année, les flux financiers intègrent les loyers, les différentes charges non récupérées par le propriétaire ainsi que les travaux de gros entretien et de réparation. Le taux d'actualisation des flux est calculé soit à partir d'un taux sans risque augmenté d'une prime de risque (liée à la fois au marché immobilier et à l'immeuble considéré en tenant compte de ses qualités en termes d'emplacement, de construction et de sécurité des revenus), soit à partir du coût moyen pondéré du capital.

Les réserves foncières et les immeubles en développement font également l'objet d'une expertise. Les méthodes retenues par les experts comprennent principalement le bilan promoteur et/ou l'actualisation des flux de trésorerie, complétés dans certains cas par la méthode par comparaison.

La méthode du bilan promoteur consiste à établir le bilan financier du projet selon l'approche d'un promoteur immobilier auquel le terrain serait proposé. À partir du prix de vente de l'immeuble à la livraison, l'expert déduit l'ensemble des coûts à engager, coûts de construction, honoraires et marge, frais financiers ainsi que le montant qui pourrait être consacré à la charge foncière.

Pour les immeubles en cours de développement, il convient de déduire du prix prévisionnel de vente de l'immeuble l'ensemble des coûts liés à cette opération restant à payer afin de l'achever ainsi que le coût de portage jusqu'à la livraison. Les projets en développement sont valorisés sur la base d'un projet clairement identifié et acté, dès lors que l'autorisation de construire peut-être instruite et mise en œuvre.

Quelle que soit la méthode retenue, dans le cadre de la détermination de leurs estimations, les experts immobiliers retiennent une valeur et un taux d'actualisation en adéquation avec les risques inhérents à chaque projet et notamment l'état d'avancement des différentes phases d'autorisation et de construction (permis de démolir, permis de construire, recours, avancement des travaux, éventuelle précommercialisation ou garantie locative). Les experts doivent expliquer à partir de la valeur de sortie quel processus ils ont suivi pour estimer le degré de risque et de revalorisation attaché à l'immeuble compte tenu des circonstances dans lesquelles ils interviennent et des éléments mis à leur disposition.

Il convient de préciser que, pour l'ensemble de son patrimoine, Icade communique aux experts les plans de travaux envisagés pour les dix prochaines années (maintenance, développement, restructuration). En particulier, ces plans de travaux intègrent les investissements nécessaires à la mise en place de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone d'Icade et à la mise en conformité avec le Décret éco-énergie tertiaire. Ces investissements, que ce soit à travers la méthode par capitalisation du revenu net ou la méthode d'actualisation des flux de trésorerie, ont un impact direct sur la valorisation des immeubles.

Au-delà de ces plans de travaux, les experts retiennent leurs hypothèses propres quant aux travaux nécessaires à la recommercialisation d'un local dans le cas où ils supposent la libération de celui-ci dans leur valorisation.

Icade communique également aux experts les éléments nécessaires à la bonne appréciation de la juste valeur des immeubles : baux, état locatif, budget de charges, etc. À compter de 2023, Icade fournit en sus, pour ses immeubles de bureaux, l'ensemble des critères RSE tels que définis par la « Grille RSE AFREXIM » publiée en 2023 par l'AFrexim. Ces critères portent sur les niveaux de consommation électrique, d'émission de GES, de labellisation environnementale des immeubles, de proximité aux transports en commun, etc.

Au-delà de la prise en compte de l'impact des travaux dédiés au développement durable, les experts n'ont pas, à ce jour, constaté de preuve que l'ESG (environnement, social et gouvernance) se reflète dans les prix actés ou réalisables pour les bureaux du marché français. Les éléments fournis par Icade sont néanmoins de nature à renforcer la connaissance des immeubles étudiés par les experts et à conforter leur conviction sur la juste valeur de ceux-ci.

5.2.3. Principales hypothèses de valorisation des immeubles de placement

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, ce dernier a considéré la classification de ses actifs en niveau 3, au sens de la norme IFRS 13 (cf. note 1.3.1), comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement, comme les hypothèses de taux d'actualisation des flux ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs du Groupe.

Types d'actifs	Méthodes généralement retenues	Taux d'actualisation des flux (DCF)	Taux de rendement à la sortie (DCF)	Taux de rendement de marché (capitalisation)	Valeur locative de marché (en €/m ²)
BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES					
Bureaux					
Paris	Capitalisation et DCF	5,3 % - 7,8 %	4,0 % - 6,3 %	4,0 % - 6,5 %	270 - 1100
La Défense/Péri-Défense	Capitalisation et DCF	6,0 % - 8,5 %	5,5 % - 9,0 %	5,5 % - 8,7 %	218 - 447
Autre Croissant Ouest	Capitalisation et DCF	5,5 % - 6,0 %	5,0 % - 5,5 %	4,8 % - 5,3 %	471 - 581
Première couronne	Capitalisation et DCF	6,5 % - 8,5 %	6,3 % - 8,5 %	6,2 % - 10,0 %	216 - 372
Deuxième couronne	Capitalisation et DCF	5,9 % - 6,1 %	7,9 % - 8,1 %	10,9 % - 11,1 %	197 - 240
Province	Capitalisation et DCF	6,3 % - 10,9 %	5,8 % - 10,1 %	5,6 % - 9,5 %	125 - 355
Parcs d'affaires					
Première couronne	DCF	6,0 % - 10,3 %	5,3 % - 9,5 %	5,0 % - 12,0 %	75 - 325
Deuxième couronne	DCF	5,8 % - 10,0 %	5,5 % - 9,1 %	5,3 % - 11,9 %	55 - 272
Autres actifs de la Foncière					
Hôtels	Capitalisation	n/a	n/a	6,3 % - 8,5 %	n/a ^(a)
Commerces	Capitalisation et DCF	8,0 % - 10,0 %	7,5 % - 9,5 %	7,8 % - 10,0 %	93 - 284
Entrepôts	Capitalisation et DCF	9,9 % - 10,1 %	n/a	11,9 % - 12,1 %	48 - 58

(a) Non soumis aux règles traditionnelles de détermination de la VLM du fait de la configuration et de la spécialisation des locaux.

5.2.4. Sensibilité de la juste valeur des actifs immobiliers

Le tableau ci-dessous présente trois analyses de sensibilité de la juste valeur à un paramètre d'expertise : variation du taux de rendement (taux de rendement de la méthode par capitalisation et du taux de rendement de sortie de la méthode DCF), variation du taux d'actualisation et variation de la valeur locative de marché (VLM). Ces trois analyses de sensibilité sont réalisées toutes choses égales par ailleurs pour les actifs en exploitation.

À titre d'exemple, une augmentation des taux de rendement de 50 points de base entraînerait une baisse de valorisation de l'ordre de 6,1 %, soit une diminution de 348,5 millions d'euros. De même, une baisse de 5 % de la VLM entraînerait une baisse de l'ordre de 4,0 % de la valeur du patrimoine en exploitation, soit - 224,8 millions d'euros.

	Bureaux		Parc d'affaires		Autres		Tous secteurs ^(b)		
	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	
Impact sur la JV au 31/12/2024 ^(a)									
	+ 100 pb	(11,9 %)	(471,0)	(10,1 %)	(151,7)	(4,4 %)	(10,2)	(11,1 %)	(632,9)
Taux de rendement	+ 50 pb	(6,4 %)	(254,9)	(5,9 %)	(88,1)	(2,4 %)	(5,4)	(6,1 %)	(348,5)
	+ 25 pb	(3,4 %)	(133,1)	(3,5 %)	(52,8)	(1,2 %)	(2,8)	(3,3 %)	(188,7)
	+ 100 pb	(3,7 %)	(146,2)	(8,0 %)	(120,2)	(1,7 %)	(4,0)	(4,8 %)	(270,3)
Taux d'actualisation	+ 50 pb	(1,9 %)	(75,2)	(4,6 %)	(68,9)	(0,9 %)	(2,0)	(2,6 %)	(146,1)
	+ 25 pb	(1,0 %)	(39,0)	(2,8 %)	(42,3)	(0,4 %)	(1,0)	(1,4 %)	(82,4)
	- 15 %	(11,7 %)	(464,7)	(12,0 %)	(179,1)	(1,5 %)	(3,4)	(11,4 %)	(647,2)
VLM	- 10 %	(7,8 %)	(310,3)	(8,4 %)	(125,5)	(1,0 %)	(2,3)	(7,7 %)	(438,2)
	- 5 %	(3,9 %)	(155,4)	(4,6 %)	(68,2)	(0,5 %)	(1,1)	(4,0 %)	(224,8)

(a) Pour les immeubles en exploitation uniquement.

(b) Hors actifs assimilés à des créances financières.

5.3. Variation de la juste valeur des immeubles de placement

La variation de la juste valeur des immeubles de placement sur les exercices 2024 et 2023 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Variation de valeur en résultat		(492,4)	(1 466,2)
Variation autres ^(a)		18,9	8,1
VARIATION DE JUSTE VALEUR DES IMMEUBLES DE PLACEMENT	5.1.	(473,5)	(1 458,1)

(a) Concerne essentiellement la linéarisation des actifs et passifs attachés aux immeubles de placement.

La variation de juste valeur négative de 473,5 millions d'euros reflète des disparités importantes entre les différentes classes d'actifs et entre les actifs au sein d'une même classe en fonction de leur localisation et de leur qualité intrinsèque :

- la reprise se confirme sur le segment des locaux d'activité, avec une hausse des valeurs sur deux semestres consécutifs, soutenue par la stabilisation globale des taux et l'augmentation mesurée de loyers ;
- la valeur des bureaux *well-positioned* a été notamment pénalisée par une décompression additionnelle des taux au

deuxième semestre 2024 pour les actifs situés en périphérie de Paris et en région, compensée toutefois par des événements locatifs favorables (bail signé avec EDF Renouvelables sur l'actif Origine et extension du BEFA de Schneider Electric sur Edenn à Nanterre) ;

- la correction de valeur sur les bureaux *to-be-repositioned* reste la plus forte en raison de l'impact de la dégradation des paramètres d'expertises (taux, loyer de marché, durée de recommercialisation...), dans un contexte d'offre disponible en nette hausse.

NOTE 6.

Financement et instruments financiers

6.1. Structure financière et contribution au résultat

6.1.1. Évolution de la dette financière nette

PRINCIPES COMPTABLES

DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts et autres passifs financiers porteurs d'intérêts sont évalués, après leur comptabilisation initiale, selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Les frais et primes d'émission viennent impacter la valeur à l'entrée et sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt via le taux d'intérêt effectif.

Dans le cas des dettes financières issues de la comptabilisation des contrats de crédit-bail, la dette financière constatée en contrepartie de l'actif est initialement comptabilisée à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

INSTRUMENTS DE COUVERTURE

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de marché provenant de la fluctuation des taux d'intérêt. Le recours à des produits dérivés s'exerce dans le cadre d'une politique mise en place par le Groupe en matière de gestion des risques de taux. Les stratégies de gestion des risques financiers ainsi que les méthodes utilisées pour déterminer la juste valeur des instruments financiers dérivés sont présentées en notes 6.2.2. et 6.3.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur.

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour la couverture du risque de taux de ses dettes à taux variable (couverture de flux de trésorerie futurs) et applique la comptabilité de couverture lorsque les conditions de documentation sont remplies. Dans ce cas, les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées nettes d'impôt sur la ligne « Autres éléments de l'état du résultat global consolidé », jusqu'à ce que la transaction couverte se produise pour la part efficace de la couverture. La part inefficace est enregistrée immédiatement en résultat de la période. Les gains ou pertes accumulés en capitaux propres sont reclassés en résultat dans la même rubrique que l'élément couvert pendant les mêmes périodes au cours desquelles le flux de trésorerie couvert affecte le résultat.

Lorsque les instruments financiers dérivés ne satisfont pas les conditions fixées par la norme pour utiliser la comptabilité de couverture, ils sont classés dans la catégorie des instruments de transaction et leurs variations de juste valeur sont comptabilisées directement en résultat de la période.

La juste valeur des instruments dérivés est évaluée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des flux de trésorerie futurs, modèle Black & Scholes...) et fondée sur des données de marché.

DÉCOMPOSITION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE À LA CLÔTURE

La dette financière nette aux 31 décembre 2024 et 2023 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Flux de trésorerie issus des opérations de financement					Mise en juste valeur et autres variations ^(a)	31/12/2024
	31/12/2023	Émissions et souscriptions ^(c)	Remboursements ^(c)	Variations de périmètre ^(d)			
Emprunts obligataires	3 550,0	149,0	(350,0)	-	-	3 349,0	
Emprunts auprès des établissements de crédit	996,2	17,5	(73,8)	(2,5)	-	937,4	
Dettes de crédit-bail	0,0	-	(0,0)	-	-	0,0	
Autres emprunts et dettes assimilées	0,1	-	(0,0)	-	-	0,0	
NEU Commercial Papers	225,0	225,0	(225,0)	-	-	225,0	
Dettes rattachées à des participations	89,3	-	-	(0,5)	(0,2)	88,6	
Découverts bancaires	202,3	-	-	(0,0)	(103,9)	98,3	
TOTAL DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE PORTANT INTÉRÊTS	5 062,8	391,5	(648,9)	(2,9)	(104,2)	4 698,3	
Intérêts courus et frais d'émissions étalés	4,5	-	-	(0,0)	(19,9)	(15,4)	
DETTES FINANCIÈRES BRUTES ^(a)	6.1.2. 5 067,3	391,5	(648,9)	(3,0)	(124,1)	4 682,9	
Instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt	6.1.3. (62,4)	-	-	-	16,1	(46,3)	
Actifs financiers ^(b)	6.1.5. (368,9)	-	-	(12,0)	42,4	(338,5)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.1.6. (1 620,2)	-	-	14,2	372,6	(1 233,3)	
DETTES FINANCIÈRES NETTES	3 015,9	391,5	(648,9)	(0,8)	307,1	3 064,9	

(a) Dont au 31 décembre 2024, 3 823,5 millions de dettes financières non courantes et 859,4 millions de dettes financières courantes.

(b) Hors dépôts de garantie versés et fonds bloqués issus de dépôts de garantie reçus et hors actifs financiers en juste valeur par résultat.

(c) Flux de trésorerie issus des opérations de financement.

(d) Principalement, déconsolidation d'entités de Promotion ayant réalisé leur activité (cf. note 13.5.).

(e) Les autres variations concernent essentiellement les flux de trésorerie sur les découverts bancaires et la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

La dette financière brute du Groupe avant prise en compte des instruments dérivés diminue de 384,4 millions d'euros par rapport à la période précédente, principalement sous l'effet des mouvements sur les emprunts obligataires :

- rachat de deux souches obligataires à hauteur de 350,0 millions d'euros, financé par une partie du produit perçu en 2023 au titre de la première étape de la cession des activités de Santé :
 - 142,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 17 novembre 2025 et offrant un coupon de 1,125 % (ISIN : FR0013218393). Le montant d'obligations 2025 en circulation est ramené de 500,0 millions d'euros à 357,5 millions d'euros,
 - 207,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 10 juin 2026 et offrant un coupon de 1,750 % (ISIN : FR0013181906). Le montant d'obligations 2026 en circulation est ramené de 750,0 millions d'euros à 542,5 millions d'euros.

Une soule de 12,7 millions d'euros a été perçue au titre de cette opération de rachat obligataire. Elle a été inscrite dans le compte de résultat consolidé du Groupe sur la ligne « Autres produits et charges financiers » ;

- émission, en juillet 2024, de nouvelles obligations pour un montant de 149,0 millions d'euros. Ces obligations sont venues abonder deux souches existantes :

- la souche à échéance janvier 2030, offrant un coupon de 1,000 %, abondée à hauteur de 99,0 millions d'euros (ISIN : FR001400RSH0),
- la souche à échéance janvier 2031, offrant un coupon de 0,625 %, abondée à hauteur de 50,0 millions d'euros (ISIN : FR001400RSC1).

Dans le tableau de trésorerie, la variation de trésorerie issue des opérations de financement dans le tableau de flux de trésorerie est négative de 224,3 millions d'euros. Elle concerne principalement les flux affectant la dette financière brute (391,5 millions d'euros d'augmentation et 648,9 millions d'euros de diminution) et les actifs et passifs financiers (effet positif de 42,9 millions d'euros dont 22,6 millions d'euros concernent les fonds bloqués contractuellement qui ont été débloqués et utilisés sur la période) ainsi que les remboursements de dettes de location en application de la norme IFRS 16 (9,8 millions d'euros).

6.1.2. Composante de la dette financière

DETTE FINANCIÈRE BRUTE : TYPE DE TAUX, ÉCHÉANCE ET JUSTE VALEUR

La dette financière brute au coût amorti, hors frais et primes d'émission ainsi que leur étalement en application de la méthode du taux effectif de l'emprunt, s'élève à 4 698,3 millions d'euros au 31 décembre 2024. Elle se décompose comme suit :

	Valeur au bilan	Courant						Juste valeur
	31/12/2024	Part à moins de 1 an	Part de 1 à 2 ans	Part de 2 à 3 ans	Part de 3 à 4 ans	Part de 4 à 5 ans	Part à plus de 5 ans	
<i>(en millions d'euros)</i>								
Emprunts obligataires	3 349,0	357,5	542,5	600,0	600,0	-	1 249,0	3 069,8
Emprunts auprès des établissements de crédit	644,0	3,1	292,6	53,0	3,2	3,5	288,6	592,7
Dettes de crédit-bail	0,0	0,0	-	-	-	-	-	0,0
Autres emprunts et dettes assimilées	0,0	0,0	-	-	-	-	-	0,0
Dettes rattachées à des participations	5,6	5,6	-	-	-	-	-	5,6
<i>NEU Commercial Papers</i>	225,0	225,0	-	-	-	-	-	225,0
Dettes à taux fixe	4 223,5	591,2	835,1	653,0	603,2	3,5	1 537,6	3 893,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	293,4	69,1	42,5	2,8	1,0	164,2	13,8	289,8
Dettes rattachées à des participations	83,0	83,0	-	-	-	-	-	83,0
Découverts bancaires	98,3	98,3	-	-	-	-	-	98,3
Dettes à taux variable	474,8	250,5	42,5	2,8	1,0	164,2	13,8	471,2
TOTAL DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE PORTANT INTÉRÊTS	4 698,3	841,7	877,6	655,8	604,2	167,6	1 551,4	4 364,2

La durée de vie moyenne de la dette (hors *NEU Commercial Papers*) s'établit à 3,9 ans au 31 décembre 2024 (4,6 ans au 31 décembre 2023).

Au 31 décembre 2024, la durée de vie moyenne de la dette à taux variable (hors *NEU Commercial Papers*) ressort à 3,8 ans et celle des couvertures associées est de 6,4 ans, permettant une couverture adéquate en anticipant la couverture d'un besoin de financement futur.

CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

ICAE	Date d'émission	Date d'échéance	Nominal à l'émission	Taux	Profil de remboursement	Nominal au 31/12/2023	Augmentation	Diminution	Nominal au 31/12/2024
FR0013218393	15/11/2016	17/11/2025	500,0	Taux fixe 1,125 %	<i>In fine</i>	500,0	-	(142,5)	357,5
FR0013181906	10/06/2016	10/06/2026	750,0	Taux fixe 1,75 %	<i>In fine</i>	750,0	-	(207,5)	542,5
FR0013281755	13/09/2017	13/09/2027	600,0	Taux fixe 1,5 %	<i>In fine</i>	600,0	-	-	600,0
FR0013320058	28/02/2018	28/02/2028	600,0	Taux fixe 1,625 %	<i>In fine</i>	600,0	-	-	600,0
FR0014007NF1	19/01/2022	19/01/2030	500,0	Taux fixe 1 %	<i>In fine</i>	500,0	99,0	-	599,0
FR0014001IM0	18/01/2021	18/01/2031	600,0	Taux fixe 0,625 %	<i>In fine</i>	600,0	50,0	-	650,0
EMPRUNTS OBLIGATAIRES						3 550,0	149,0	(350,0)	3 349,0

L'évolution des emprunts obligataires du Groupe résulte de la gestion proactive de l'échéancier de dettes par le Groupe (cf. note 2.2.).

6.1.3. Instruments dérivés

PRÉSENTATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Les instruments dérivés ont pour objectif de couvrir le risque de variation des taux d'intérêt sur les flux de trésorerie futurs.

Le détail de l'évolution de la juste valeur des instruments dérivés de couverture au 31 décembre 2024 est le suivant :

Au 31 décembre 2024, la juste valeur de ces instruments fait apparaître une position nette active de 46,3 millions d'euros contre 62,4 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Cessions	Variation de juste valeur en résultat	Variation de juste valeur en capitaux propres	31/12/2024
Instruments de couverture de flux de trésorerie futurs	62,4	(0,1)	(0,1)	(16,0)	46,3
Swaps de taux – payeur fixe	58,3	0,3	(0,0)	(13,9)	44,7
Options de taux – cap	4,1	(0,4)	(0,0)	(2,1)	1,6
INSTRUMENTS – RISQUES DE TAUX – HORS APPELS DE MARGE	62,4	(0,1)	(0,1)	(16,0)	46,3
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS – RISQUE DE TAUX	62,4	(0,1)	(0,1)	(16,0)	46,3
- dont Instruments dérivés actif	63,7	(0,4)	(0,0)	(13,0)	50,3
- dont Instruments dérivés passif	(1,3)	0,3	(0,1)	(3,0)	(4,0)

VARIATION DES RÉSERVES DE COUVERTURE

Les réserves de couverture sont exclusivement composées de la mise à la juste valeur des instruments financiers utilisés par le Groupe pour la couverture du risque de taux (partie efficace). Elles s'élèvent à 47,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les réserves de couverture au 31 décembre 2024 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Dont part du Groupe	Dont part des participations ne donnant pas le contrôle
RÉSERVES DE RÉÉVALUATION AU 31/12/2023	63,7	61,8	1,9
Variations de valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(16,1)	(14,2)	(1,9)
Recyclage par résultat des réserves de réévaluation des instruments de couverture de flux de trésorerie	(0,3)	(0,4)	0,2
Impôts différés sur variations de valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	0,1	0,1	0,0
Autres éléments du résultat global	(16,2)	(14,6)	(1,7)
RÉSERVES DE RÉÉVALUATION AU 31/12/2024	47,5	47,2	0,3

INSTRUMENTS DÉRIVÉS : ANALYSE DES NOTIONNELS PAR ÉCHÉANCE

Le portefeuille d'instruments dérivés au 31 décembre 2024 se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024			
	Total	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans
		Montant	Montant	Montant
Swaps de taux - payeur fixe	426,9	-	88,1	338,8
Options de taux - cap	149,9	130,7	19,2	-
TOTAL DU PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS EN VIGUEUR	576,8	130,7	107,3	338,8
Swaps de taux - payeur fixe	200,2	-	0,1	200,1
TOTAL DU PORTEFEUILLE DES DÉRIVÉS À EFFET DIFFÉRÉ	200,2	-	0,1	200,1
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS - RISQUE DE TAUX 31/12/2024	777,0	130,7	107,4	538,9
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS - RISQUE DE TAUX 31/12/2023	608,3	52,0	153,3	403,0

Ces instruments dérivés sont utilisés dans le cadre de la politique de couverture du risque de taux du Groupe (cf. note 6.2.2.).

6.1.4. Résultat financier

Le résultat financier se compose principalement :

- du coût de l'endettement financier brut (principalement des charges d'intérêts sur dettes financières et instruments dérivés), ajusté des produits de trésorerie et de prêts et créances associés ;

- des autres produits et charges financiers.

Le résultat financier du Groupe représente une charge nette de 22,4 millions d'euros pour l'exercice 2024, contre une charge nette de 69,4 millions d'euros pour l'exercice 2023.

(en millions d'euros)		2024	2023 retraité ^(a)
Intérêts et primes sur emprunts et instruments de couverture	(1)	(72,1)	(86,4)
Intérêts sur découverts et instruments de couverture		(3,5)	(5,7)
Intérêts sur projets en développement ^(b)	(2)	2,4	5,7
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT		(73,2)	(86,4)
Produits d'intérêts de la trésorerie et équivalents de trésorerie		34,9	27,2
Revenus des créances et des prêts		18,6	7,3
Variation de juste valeur par résultat des équivalents de trésorerie		5,9	2,3
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(13,8)	(49,7)
Autres produits et charges financiers ^(c)		(8,6)	(19,7)
RÉSULTAT FINANCIER		(22,4)	(69,4)
Coût de l'endettement (hors découverts)	(1 + 2)	(69,7)	(80,7)
En-cours moyen de dette brute (hors découverts)		4 572,2	5 057,3
Coût de l'endettement (hors découverts) (en %)		1,52 %	1,60 %

(a) En 2024, les intérêts sur projets en développement sont déduits du coût de l'endettement brut. À ce titre, la période comparative a été retraitée pour 5,4 millions d'euros.

(b) En 2024, les intérêts sur projets en développement concernent la Foncière à hauteur de 2 millions d'euros.

(c) Les autres produits et charges financiers incluent la soulte de 12,7 millions d'euros reçue en 2024 lors du rachat des souches obligataires (cf. note 2.5.) ainsi que des commissions de non-utilisation pour 6,4 millions d'euros en 2024 et 6,1 millions d'euros en 2023.

6.1.5. Actifs et passifs financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à IFRS 9, les actifs financiers sont classés et évalués soit au coût amorti, soit en juste valeur. Afin de déterminer le classement et le mode d'évaluation appropriés, le Groupe tient compte de son modèle d'affaire pour la gestion de ses actifs financiers et procède à une analyse des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de ces derniers. Les actifs financiers du Groupe sont composés de deux catégories :

ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

Ils concernent les titres non consolidés comptabilisés à la juste valeur par résultat à la date de clôture. La juste valeur est appréhendée à partir de techniques d'évaluation reconnues (référence à des transactions récentes, actualisation des flux de trésorerie, actif net réévalué, cours de Bourse si applicable...);

ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI

Ils sont principalement composés des créances rattachées à des participations, des prêts, des dépôts et cautionnements versés, des actifs sur contrats et des créances clients comptabilisés au coût amorti à la date de clôture (ces deux dernières catégories d'autres actifs financiers sont détaillées à la note 8.2.3.).

Conformément à IFRS 9, le Groupe applique le modèle des pertes attendues sur actifs financiers qui impose de comptabiliser, dès la reconnaissance de l'actif financier, les pertes attendues et les variations de ces pertes à chaque clôture pour refléter le changement de risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

ACTIFS FINANCIERS DÉTENU EN VUE DE LEUR VENTE

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a pris la décision de céder un actif financier ou un groupe d'actifs financiers, il le présente distinctement sur la ligne « Actifs financiers détenus en vue de leur vente » au sein des actifs courants de l'état de la situation financière consolidée, si :

- l'actif ou le groupe d'actifs est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ; et si
- sa vente est hautement probable dans un délai de 12 mois.

Les actifs financiers détenus en vue de leur vente sont constitués de titres non consolidés comptabilisés à la juste valeur par résultat à la date de clôture conformément à IFRS 9. Leur juste valeur est appréhendée à partir de techniques d'évaluation reconnues (actif net réévalué ou valeur liquidative).

VARIATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SUR L'EXERCICE

Les mouvements sur les autres actifs financiers au cours de l'exercice 2024 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions	Cessions/ remboursements	Effets des variations de juste valeur par résultat	Variation de périmètre ^(d)	Autres mouvements	31/12/2024
Actifs financiers en juste valeur par résultat ^(a)	18,8	(0,0)	(0,6)	(2,9)	0,5	0,0	15,9
Actifs financiers en juste valeur par résultat détenus en vue de leur vente ^(b)	1 129,7	-	-	(27,8)	-	-	1 101,9
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	1 148,6	(0,0)	(0,6)	(30,7)	0,5	0,0	1 117,8
Créances rattachées à des participations et autres parties liées	105,1	26,9	(23,7)	-	12,3	1,5	122,0
Prêts	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Comptes courants associés	250,2	-	-	-	(0,3)	(34,1)	215,9
Dépôts et cautionnements versés	5,6	0,5	(1,7)	-	(0,1)	-	4,3
Autres ^(c)	14,5	11,3	(22,6)	-	(0,0)	(1,9)	1,3
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	375,6	38,7	(48,0)	-	11,9	(34,5)	343,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 524,1	38,7	(48,6)	(30,7)	12,4	(34,5)	1 461,5

(a) Les actifs financiers en juste valeur sont principalement composés des titres de participation non consolidés.

(b) Les actifs financiers en juste valeur détenus en vue de leur vente sont constitués des participations résiduelles détenues dans la Foncière Santé. L'évolution de ce poste sur l'exercice correspond aux effets des variations de juste valeur. Parallèlement, le Groupe a perçu 60,3 millions d'euros de dividendes sur ces participations.

(c) Les fonds bloqués contractuellement au 31 décembre 2023 ont été débloqués et utilisés sur la période.

(d) Déconsolidation d'entités de Promotion ayant réalisé leur activité (cf. note 13.5.).

ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE – PARTICIPATIONS RÉSIDUELLES DANS LA FONCIÈRE SANTÉ

- Au 31 décembre 2024, les actifs financiers évalués en juste valeur par résultat, qui sont classés en actifs destinés à être cédés au bilan, sont constitués de la participation résiduelle dans la Foncière Santé, conformément à la norme IFRS 5, le Groupe ayant considéré que les conditions d'application de cette norme étaient toujours respectées au 31 décembre 2024.

Ainsi, cette participation a été évaluée à sa juste valeur déterminée à partir d'une évaluation de l'ANR NTA/valeur liquidative au 31 décembre 2024 sur la base des informations disponibles à la date de préparation des comptes.

- Avancement du processus de cession de la participation résiduelle au cours de l'exercice :**

Le Groupe a mené des discussions au cours de l'exercice 2024 avec Predica, filiale assurance-vie du Crédit Agricole Assurances, ayant abouti en janvier 2025, à la signature d'un accord, pour procéder à un échange de titres de Præmia Healthcare contre des titres de Future Way, société détenant un immeuble de bureaux *well-positioned* à Lyon dont Icade est déjà l'associé majoritaire à 52,75 %.

Cet échange permet à Icade de réduire son exposition sur Præmia Healthcare de 0,85 % en la ramenant à 21,67 %. Le *closing* de l'opération est prévu au premier trimestre 2025, sous réserve de la levée des conditions suspensives.

S'agissant du portefeuille international, le processus de marketing du portefeuille d'actifs italiens est toujours en cours.

Par ailleurs, conformément aux accords liant Icade et Præmia REIM, les options d'achat des titres détenus par Icade dans Præmia Healthcare dont bénéficie notamment Præmia REIM prennent fin mi-2025.

La présentation des titres résiduels de l'ex-Foncière Santé dans les comptes du Groupe Icade au 30 juin 2025 devra être réappréciée au regard des avancées du processus de cession et des perspectives connues à cette date.

Icade confirme sa stratégie de cession de l'intégralité des activités de Santé. Néanmoins, l'environnement de marché actuel conduit Icade à constater un décalage dans le calendrier d'exécution : la cession des portefeuilles français et international est envisagée de manière progressive en 2025 et 2026.

AUTRES PASSIFS FINANCIERS

Les autres passifs financiers sont composés principalement des dépôts et cautionnements reçus des locataires pour un montant de 56,5 millions d'euros au 31 décembre 2024. La part non courante et à plus de cinq ans de ces derniers s'élève à 55,8 millions d'euros.

VENTILATION DES ACTIFS FINANCIERS

La ventilation des autres actifs financiers au coût amorti par échéance à la clôture de l'exercice 2024 est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Courant		Non courant	
		Part à moins d'un an	Part à plus d'un an et moins de cinq ans	Part à plus de cinq ans	
Créances rattachées à des participations et autres parties liées	122,0	122,0	-	-	
Prêts	0,3	0,1	-	0,2	
Comptes courants associés	215,9	215,9	-	-	
Dépôts et cautionnements versés	4,3	0,7	1,0	2,6	
Autres	1,3	-	0,2	1,1	
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	343,7	338,6	1,2	3,9	

06

6.1.6. Trésorerie et équivalents de trésorerie

PRINCIPES COMPTABLES

La trésorerie comprend les liquidités en compte courant bancaire et les dépôts à vue. Les équivalents de trésorerie sont constitués des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) monétaires et des placements de maturité inférieure à trois mois, aisément convertibles en un montant connu de

trésorerie et soumis à un risque négligeable de variation de valeur, détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme.

Les découverts sont, quant à eux, comptabilisés en tant que dettes financières courantes.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Équivalents de trésorerie ^(a)	554,3	788,7
Disponibilités	679,0	831,5
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ^(b)	1 233,3	1 620,2

(a) Constitués de placements à terme et d'OPCVM monétaires.

(b) Y compris intérêts bancaires à recevoir (3,1 millions d'euros).

6.2. Gestion des risques financiers

Les risques financiers (risque de liquidité, risque de placement, risque de contrepartie, risque de taux) sont suivis par la direction financements et trésorerie, rattachée à la direction financière du Groupe. Ils sont encadrés par des politiques financières qui précisent les modalités de gestion opérationnelle de ces risques, établissent des processus et limites d'exposition et définissent les règles de supervision et d'alerte.

Un comité des risques, taux, trésorerie et financements du Groupe (CRTTF) est réuni régulièrement en présence du Directeur général, du directeur des risques et du directeur financier du Groupe, sur l'ensemble des sujets liés à la gestion financière du passif du Groupe et des risques associés.

Le comité d'audit et des risques est par ailleurs informé au moins une fois par an de la politique financière du Groupe et du suivi des différentes politiques de gestion des risques financiers.

6.2.1. Risque de liquidité

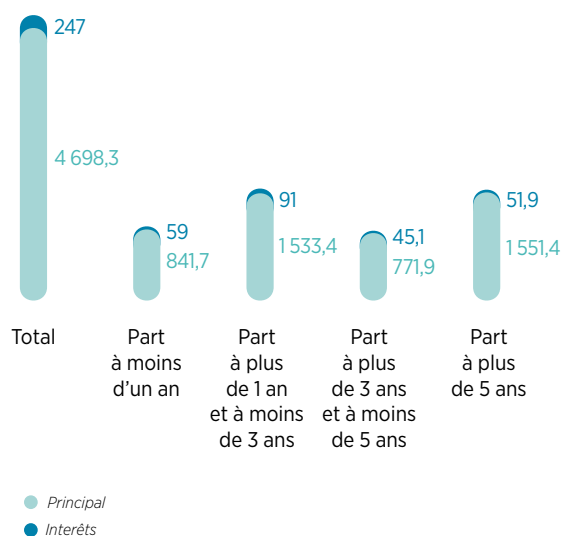
En 2024, le Groupe a renforcé son niveau de liquidité à travers une augmentation de sa position de trésorerie et dispose d'une importante marge de manœuvre en termes de mobilisation de fonds.

Au 31 décembre 2024, la position de liquidité est composée de :

- 1 680,0 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées (hors disponibilités de tirage des opérations de promotion) ; et
- 1 133,9 millions d'euros de trésorerie excédentaire, nette des découverts bancaires, y compris intérêts courus non échus.

Nette de la couverture des *NEU Commercial Papers*, qui constituent des ressources à court terme, la liquidité s'élève à 2 588,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 et couvre les échéances de dette du Groupe jusqu'en 2029.

Par ailleurs, Icade veille à une gestion rigoureuse du suivi des échéances de ses principales lignes de dette comme l'illustre l'histogramme ci-dessous qui présente le cumul des flux de décaissements futurs sur la dette financière et les intérêts estimés jusqu'à leur date d'échéance.



6.2.2. Risque de taux

Ce risque est constitué, dans le cas d'une hausse des taux, du risque d'augmentation des charges financières lié aux passifs financiers à taux variable et, dans le cas d'une baisse des taux, du risque de diminution des produits financiers lié aux actifs financiers à taux variable.

Pour financer ses investissements, le Groupe peut avoir recours à de la dette à taux variable ce qui lui permet de conserver sa capacité de remboursement par anticipation sans pénalité.

Depuis plusieurs années, le Groupe a fait le choix de mener une politique de gestion prudente avec des taux de couverture supérieurs à 90 % de la dette globale.

(en millions d'euros)	31/12/2024			
	Notes	Taux fixe	Taux variable	Total
Dettes financières brutes portant intérêt	6.1.2.	4 223,5	474,8	4 698,3
Dettes rattachées à des participations	6.1.2.	(5,6)	(83,0)	(88,6)
Dettes assimilées à taux variable : <i>NEU Commercial Papers</i> ^(a)	6.1.2.	(225,0)	225,0	-
TOTAL		3 993,0	616,7	4 609,7
Répartition avant couverture (en %)		87 %	13 %	100 %
Effet des instruments de couverture de taux en vigueur	6.1.3.	576,8	(576,8)	-
Répartition après couverture		4 569,8	39,9	4 609,7
Répartition après couverture (en %)		99 %	1 %	100 %

(a) Compte tenu de la maturité moyenne à 3 mois des NEU CP, ces financements à taux fixe en vision spot, créent une exposition au risque de taux. Dès lors, ils sont intégrés à la stratégie de couverture et sont couverts, au même titre que de la dette à taux variable, par des instruments dérivés.

Au 31 décembre 2024, la dette totale du Groupe (hors dettes rattachées à des participations), composée à 87 % de dette à taux fixe et à 13 % de dette à taux variable, est couverte à 99 % contre le risque de taux d'intérêt.

À noter que le Groupe privilégie la qualification de ses instruments de couverture en *cash flow hedge*, selon la norme IFRS 9 ; ainsi les variations de juste valeur de ces instruments sont constatées en capitaux propres (pour la part efficace).

Les variations de juste valeur des instruments de couverture, ont un impact négatif sur les « Autres éléments du résultat global » pour 16,1 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. note 6.1.3.).

Les impacts comptables d'une variation des taux (- 1 % ; + 1 %) sur la valorisation des instruments dérivés et sur la charge financière du Groupe sont décrits ci-après :

(en millions d'euros)	31/12/2024	
	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat avant impôts
INSTRUMENTS DÉRIVÉS		
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt	33,5	-
Impact d'une variation de - 1 % des taux d'intérêt	(37,0)	-
DETTES		
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt		2,8
Impact d'une variation de - 1 % des taux d'intérêt		(2,7)

6.2.3. Risque de change

Ne réalisant aucune transaction en devise étrangère, le Groupe n'est pas soumis au risque de change.

6.2.4. Risque de crédit

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé à deux catégories principales de contrepartie : les établissements financiers et les clients locataires.

Concernant les établissements financiers, les risques de crédit et/ou de contrepartie concernent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les établissements bancaires auprès desquels ces disponibilités sont placées. Les supports de placement choisis ont une maturité inférieure à un an et présentent un profil de risque très limité. Afin de limiter son exposition au risque de contrepartie, le Groupe ne conclut d'opérations financières qu'avec des établissements bancaires de premier plan et applique un principe de dispersion des risques en évitant toute concentration des encours sur une contrepartie donnée.

En ce qui concerne les clients locataires, le Groupe estime ne pas être exposé au risque de crédit de manière significative du fait de son portefeuille diversifié de locataires, en termes de localisation et de taille unitaire des engagements locatifs. En outre, le Groupe a mis en place des procédures afin de s'assurer de la qualité du crédit de ses locataires préalablement à la signature des baux, puis régulièrement postérieurement à celle-ci. Dans l'activité de Foncière, il est notamment procédé à une analyse de la solvabilité des clients et dans l'activité de Promotion immobilière au contrôle du financement des assurances et des cautions. Ces procédures font l'objet de contrôles réguliers.

L'exposition du Groupe au risque de crédit correspond principalement à la valeur nette comptable des créances, diminuée des dépôts reçus des locataires, soit 40,0 millions d'euros au 31 décembre 2024.

6.2.5. Covenants et ratios financiers

Le Groupe est tenu de respecter un certain nombre de *covenants* financiers, au titre des engagements pris dans le cadre de ses financements. Ces *covenants*, listés ci-dessous, participent au suivi et à la gestion des risques financiers du Groupe.

Au 31 décembre 2024, les ratios sont respectés et présentent une marge confortable par rapport à leur limite.

		Covenants	31/12/2024
Ratio de dette financière nette/patrimoine réévalué HD (LTV)	Maximum	< 60 %	38,2 %
Ratio de couverture des intérêts par l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (ICR)	Minimum	> 2	14,48x
Contrôle CDC	Minimum	> 34 %	39,20 %
Valeur du patrimoine Foncier	Minimum	> 4 Md€	6,4 Md€
Sûretés sur actifs	Maximum	< 25 % du patrimoine foncier	8,3 %

RATIO DE LTV BANCAIRE

Le ratio de LTV (*Loan-to-Value*) bancaire rapporte les dettes financières nettes du Groupe au patrimoine immobilier réévalué hors droits, auquel s'ajoutent (i) les titres des entités mises en équivalence réévalués hors droits, (ii) les valeurs des sociétés de promotion et (iii) les actifs financiers en juste valeur par résultat. Il ressort à 38,2 % au 31 décembre 2024 (contre 35,1 % au 31 décembre 2023). Ce niveau est très largement en deçà du seuil de *covenant* fixé à 60 %.

RATIO DE COUVERTURE BANCAIRE (ICR)

Le ratio de couverture des intérêts qui rapporte l'excédent brut opérationnel majoré de la part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence à la charge d'intérêts de la période ressort à 14,48x sur l'exercice 2024 (5,59x en 2023). Ce ratio reste à un niveau élevé, bien au-delà de la limite fixée dans les documentations de crédit bancaire.

6.3. Juste valeur des actifs et passifs financiers

6.3.1. Rapprochement des valeurs nettes comptables et des justes valeurs des actifs et passifs financiers

Le tableau de passage des valeurs nettes comptables aux justes valeurs des actifs et passifs financiers à la clôture de l'exercice 2024 est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Valeur comptable au 31/12/2024	Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur au 31/12/2024
ACTIFS					
Actifs financiers détenus en vue de leur vente ^(a)	1 101,9			1 101,9	1 101,9
Actifs financiers	359,6	343,7	-	15,9	359,6
Instruments dérivés	50,3	0,0	50,2	-	50,3
Actifs sur contrats	148,9	148,9			148,9
Créances clients	163,8	163,8			163,8
Autres créances d'exploitation ^(b)	85,7	85,7			85,7
Équivalents de trésorerie	554,3	413,8		140,5	554,3
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 464,5	1 155,9	50,2	1 258,3	2 464,5
PASSIFS					
Dettes financières	4 682,9	4 682,9		-	4 364,2
Dettes de location	52,4	52,4			52,4
Autres passifs financiers	56,6	56,6			56,6
Instruments dérivés	4,0	-	4,0	-	4,0
Passifs sur contrats	85,6	85,6			85,6
Dettes fournisseurs	667,6	667,6			667,6
Autres dettes d'exploitation ^(b)	253,3	253,3			253,3
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	5 802,4	5 798,4	4,0	-	5 483,7

(a) Comprend les actifs financiers détenus en vue de leur vente évalués en juste valeur par résultat, qui correspondent aux participations résiduelles dans la Foncière Santé.

(b) Hors opérations sur mandats, charges/produits constatés d'avance et créances/dettes sociales et fiscales.

6.3.2. Hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers

Les trois niveaux de hiérarchisation de juste valeur des instruments financiers, appliqués par le Groupe en accord avec IFRS 13, sont présentés dans les bases d'évaluation à la note 1.3.1.

Les instruments financiers dont la juste valeur est déterminée à partir d'une technique de valorisation utilisant des données non observables correspondent à des titres non consolidés non cotés.

Au 31 décembre 2024, les instruments financiers du Groupe sont constitués :

- d'équivalents de trésorerie, cotées sur un marché actif (niveau 1 de juste valeur) ;
- d'instruments dérivés actifs et passifs, évalués à partir de données observables (niveau 2 de juste valeur) ;
- d'actifs financiers en juste valeur par résultat, évalués à partir de données de marché non observables directement (niveau 3 de juste valeur).

Le tableau synthétique de la hiérarchisation de la juste valeur des instruments financiers au 31 décembre 2024 est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024			Juste valeur
		Niveau 1 : cotation sur un marché actif	Niveau 2 : technique de valorisation utilisant des données observables	Niveau 3 : technique de valorisation utilisant des données non observables	
ACTIFS					
Instruments dérivés hors appel de marge	6.1.3.	-	50,3	-	50,3
Actifs financiers en juste valeur par résultat	6.1.5.	-	-	1 117,8	1 117,8
Équivalents de trésorerie	6.1.6.	140,5	-	-	140,5
PASSIFS					
Instruments dérivés	6.1.3.	-	4,0	-	4,0

NOTE 7.

Capitaux propres et résultat par action

7.1. Capital social et actionnariat

7.1.1. Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social est inchangé par rapport au 31 décembre 2023 et est composé de 76 234 545 actions ordinaires représentant un capital de 116,2 millions d'euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

Au 31 décembre 2024, aucun titre inscrit au nominatif pur n'est nanti.

7.1.2. Actionnariat

L'actionnariat (nombre d'actions et pourcentage du capital) de la Société se présente comme suit aux 31 décembre 2024 et 2023.

Actionnaires	31/12/2024		31/12/2023	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	29 885 070	39,20 %	29 885 064	39,20 %
Groupe Crédit Agricole Assurances	14 373 960	18,85 %	14 373 960	18,85 %
Public	31 157 319	40,87 %	31 226 943	40,96 %
Salariés	362 230	0,48 %	292 334	0,38 %
Autodétention	455 966	0,60 %	456 244	0,60 %
TOTAL	76 234 545	100,00 %	76 234 545	100,00 %

7.2. Dividendes

Les dividendes distribués sur les exercices 2024 et 2023 au titre respectivement des résultats des exercices 2023 et 2022 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2024	2023
Versement ^(a) aux actionnaires d'Icade SA au titre de l'exercice précédent prélevé sur :		
- le résultat fiscal exonéré (en application du régime SIIC)	366,7	202,0
- le résultat taxable au taux de droit commun	-	-
- la « prime de fusion » - Remboursement d'apport		126,1
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ	366,7	328,1

(a) Les modalités de versement du dividende 2023 sont les suivantes (cf. note 2.3.) :

- versement d'un acompte sur dividendes de 2,42 euros par action le 6 mars 2024 pour un montant de 183,3 millions d'euros, après prise en compte des titres autodétenus ;
- versement du solde, soit 2,42 euros par action, le 4 juillet 2024 pour un montant de 183,4 millions d'euros, après prise en compte des titres autodétenus.

Les dividendes par action distribués sur les exercices 2024 et 2023 au titre des résultats 2023 et 2022 s'élèvent respectivement à 4,84 euros et 4,33 euros.

7.3. Participations ne donnant pas le contrôle

7.3.1. Évolution des participations ne donnant pas le contrôle

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
SITUATION À L'OUVERTURE	81,8	2 096,6
Variation de capital	(0,0)	7,7
Variation de juste valeur des instruments dérivés	(1,7)	(3,2)
Effets des variations de périmètre ^(a)	2,8	(1 880,9)
Résultat	(41,3)	(40,3)
Dividendes	(1,1)	(98,0)
SITUATION À LA CLÔTURE	40,5	81,8
Dont Foncière	38,0	74,6
Dont Promotion	2,5	7,2

(a) Sortie de périmètre de la Foncière Santé en 2023.

7.3.2. Informations financières sur les participations ne donnant pas le contrôle

Les principaux éléments de l'état de la situation financière consolidée, du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés des filiales dans lesquelles des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ont des intérêts sont présentés ci-dessous en quote-part de leur détention :

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Foncière	Promotion ^(a)	Total ^(a)	Foncière	Promotion ^(a)	Total ^(a)
Immeubles de placement	341,9	-	341,9	373,6	-	373,6
Autres actifs	17,5	176,9	194,4	31,9	209,9	241,7
TOTAL DES ACTIFS	359,4	176,9	536,3	405,5	209,9	615,4
Dettes financières	302,7	85,8	388,5	312,3	97,5	409,8
Autres passifs	18,7	81,4	100,1	18,6	92,9	111,5
TOTAL DES PASSIFS	321,4	167,2	488,6	330,9	190,4	521,3
ACTIF NET	38,0	9,7	47,7	74,6	19,5	94,1

(a) Les minoritaires sont présentés hors effet des options d'acquisition.

(en millions d'euros)	2024			2023		
	Foncière	Promotion	Total	Foncière	Promotion	Total
Produit des activités opérationnelles	18,7	124,4	143,1	17,1	122,4	139,4
Excédent brut d'exploitation	15,7	(1,1)	14,7	(104,2)	7,7	(96,5)
Résultat opérationnel	(28,9)	(1,2)	(30,1)	(104,2)	7,6	(96,6)
Résultat financier	(9,9)	(2,8)	(12,6)	(5,4)	(4,2)	(9,6)
Résultat net des activités poursuivies	(38,8)	(2,5)	(41,3)	(109,7)	3,8	(105,9)
Résultat des activités abandonnées ^(a)			-			65,6
RÉSULTAT NET			(41,3)			(40,3)

(a) Le résultat des activités abandonnées correspond aux activités de Foncière Santé.

(en millions d'euros)	2024	2023
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	28,8	69,1
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(9,1)	(144,8)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	(2,1)	(133,3)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	17,7	(209,0)
Trésorerie nette à l'ouverture	5,8	218,2
Trésorerie nette à la clôture	23,5	9,2

7.4. Résultat par action

PRINCIPES COMPTABLES

Le résultat de base par action correspond au résultat net attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période est le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au début de

l'exercice, ajusté du nombre d'actions ordinaires rachetées ou émises au cours de la période au *pro rata temporis*.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par la Société et susceptibles d'accroître le nombre d'actions en circulation.

Le détail du résultat de base par action et du résultat dilué par action pour les exercices 2024 et 2023 est présenté ci-dessous :

7.4.1. Résultat de base par action

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(275,4)	(1 213,6)
Résultat net part du Groupe des activités abandonnées ^(a)	(0,5)	(36,7)
Résultat net part du Groupe	(275,9)	(1 250,3)
Nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice	76 234 545	76 234 545
Nombre moyen d'actions propres en circulation	(465 798)	(472 327)
Nombre moyen pondéré d'actions avant dilution ^(b)	75 768 747	75 762 218
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en €)	(3,63 €)	(16,02 €)
Résultat net part du Groupe des activités abandonnées par action (en €)	(0,01 €)	(0,48 €)
RÉSULTAT PART DU GROUPE DE BASE PAR ACTION (en €)	(3,64 €)	(16,50 €)

(a) Le résultat des activités abandonnées correspond aux activités de Foncière Santé.

(b) Le nombre moyen pondéré d'actions avant dilution correspond au nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice augmenté, le cas échéant, du nombre moyen d'actions lié à l'augmentation de capital et diminué du nombre moyen d'actions propres en circulation.

7.4.2. Résultat dilué par action

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(275,4)	(1 213,6)
Résultat net part du Groupe des activités abandonnées ^(a)	(0,5)	(36,7)
Résultat net part du Groupe	(275,9)	(1 250,3)
Nombre moyen pondéré d'actions avant dilution	75 768 747	75 762 218
Impact des instruments dilutifs (actions gratuites)	73 934	91 271
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution ^(b)	75 842 681	75 853 489
Résultat net part du Groupe dilué des activités poursuivies par action (en €)	(3,63 €)	(16,00 €)
Résultat net part du Groupe dilué des activités abandonnées par action (en €)	(0,01 €)	(0,48 €)
RÉSULTAT PART DU GROUPE DILUÉ PAR ACTION (en €)	(3,64 €)	(16,48 €)

(a) Le résultat des activités abandonnées correspond aux activités de Foncière Santé.

(b) Le nombre moyen pondéré d'actions après dilution correspond au nombre moyen pondéré d'actions avant dilution ajusté de l'impact des instruments dilutifs (actions gratuites).

NOTE 8. Données opérationnelles

8.1. Produits des activités opérationnelles

PRINCIPES COMPTABLES

Les produits des activités ordinaires du Groupe comprennent les revenus et les autres produits liés à l'activité.

Les revenus du Groupe sont constitués :

- des revenus locatifs bruts issus des contrats de location simple dans lesquels le Groupe agit en tant que bailleur et qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Ces revenus sont générés par les activités de Foncière ;
- des revenus locatifs issus des contrats de crédit-bail dans lesquels le Groupe agit en tant que bailleur et qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Ces revenus sont générés par l'activité de Foncière (loyers des actifs immobiliers donnés à bail dans le cadre d'opérations réalisées avec des partenaires publics) ;
- des revenus issus des contrats de construction et des contrats de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») générés par l'activité Promotion du Groupe, ainsi que des revenus issus des prestations de services réalisées par le Groupe, qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Pour tous les contrats de location dans lesquels une entité du Groupe est engagée en tant que bailleur et donc générateurs de revenus, une analyse est effectuée afin de déterminer s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement. Les contrats qui transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent sont classés en contrats de location-financement ; tous les autres sont classés en contrats de location simple.

REVENUS LOCATIFS BRUTS ISSUS DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les revenus locatifs bruts sont constitués des produits de loyers ainsi que de divers produits accessoires aux contrats de location simple.

Les produits des loyers sont enregistrés de manière linéaire sur les durées fermes des baux. En conséquence, les dispositions particulières et avantages définis dans les contrats de bail (franchises, paliers, droits d'entrée) sont étalés sur la durée ferme du bail, sans tenir compte de l'indexation. La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

Les frais directement encourus et payés à des tiers pour la mise en place d'un contrat de location sont inscrits à l'actif de l'état de la situation financière consolidée, dans le poste « Immeubles de placement », et amortis sur la durée ferme du bail.

Le montant des loyers non recouverts à la clôture de l'exercice est comptabilisé en créances clients et fait l'objet de test de dépréciation en application d'IFRS 9 comme décrit à la note 8.2.3.

Les charges locatives des immeubles font l'objet d'une refacturation contractuelle aux locataires. À cet effet, le Groupe agit en tant que principal vis-à-vis de ces derniers puisqu'il obtient le contrôle des charges locatives préalablement à leur transfert. En conséquence, le Groupe comptabilise ces refacturations en produit sur la ligne « autres produits liés à l'activité » du compte de résultat consolidé.

REVENUS DE LOCATIONS-FINANCEMENT

Les revenus issus de contrats de location-financement regroupent les loyers financiers des actifs immobiliers donnés à bail dans le cadre d'opérations réalisées avec des partenaires publics.

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont présentés comme des créances pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location. Ces créances, qui incluent les coûts directs initiaux, sont présentées dans le poste « Créances clients » de l'état de la situation financière consolidée.

Les produits des loyers sont répartis sur la durée des contrats de location. Cette imputation se fait sur la base d'un schéma reflétant une rentabilité périodique constante sur l'en-cours d'investissement net dans le contrat de location-financement. Les paiements reçus au titre de la location correspondant à la période sont imputés, à l'exclusion du coût des services, sur l'investissement brut résultant du contrat de location pour diminuer à la fois le montant du principal et le montant des produits non acquis.

Les coûts directs initiaux inclus dans l'évaluation initiale de la créance réduisent le montant des revenus comptabilisés au cours de la période de location.

REVENUS ISSUS DES CONTRATS DE CONSTRUCTION ET DES CONTRATS DE VEFA

Le Groupe construit et vend des biens résidentiels et tertiaires en vertu de contrats conclus avec des clients. Ces contrats comportent une obligation de prestation unique portant sur un bien identifié. Dans le cadre de ces contrats, le client obtient le

contrôle de l'actif au fur et à mesure de sa construction, à l'exception du terrain dont le contrôle est transféré au client dès la signature de l'acte notarié.

En conséquence, les produits sont comptabilisés, progressivement, au prorata de l'avancement des coûts engagés cumulés à la fin de l'exercice (et ce y compris le prix du terrain pour les contrats de VEFA) et de l'avancement commercial sur la base des lots vendus, diminué des produits comptabilisés au cours des exercices précédents pour les opérations déjà en phase de construction au début de l'exercice.

Le Groupe reconnaît un actif ou un passif sur contrat dans l'état de la situation financière consolidée correspondant aux produits tirés des contrats de construction et VEFA, cumulés à date, pour lesquels l'obligation de prestation est remplie progressivement, net des paiements des clients encaissés à date, conformément à l'échéancier fixé dans le contrat. Si le montant est positif, il est comptabilisé sur la ligne « Actifs sur contrats » de l'état de la situation financière consolidée ; s'il est négatif, il est comptabilisé sur la ligne « Passifs sur contrats » de l'état de la situation financière consolidée.

Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits, le Groupe comptabilise une provision pour perte à terminaison dans l'état de la situation financière consolidée.

8.1.1. Revenus du Groupe

Les revenus des activités du Groupe se détaillent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Revenus locatifs issus des contrats de location simple et de location-financement	369,2	363,9
Revenus issus de contrats de construction et VEFA – Promotion	1 052,9	1 073,9
Revenus issus de prestations de services et autres revenus	29,5	89,8
TOTAL DES REVENUS	1 451,5	1 527,7

Après prise en compte des mouvements de l'exercice, correspondant aux prestations réalisées et aux nouvelles ventes actées sur la période, les prestations restant à remplir au titre des contrats de construction et des contrats de VEFA actés des sociétés en intégration globale de l'activité de Promotion s'élèvent à 807,1 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ces prestations se réaliseront au cours des 24 prochains mois.

8.1.2. Autres produits liés à l'activité

Les « Autres produits liés à l'activité » (120,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 129,3 millions d'euros au 31 décembre 2023) comprennent principalement la refacturation de charges locatives, par la Foncière aux locataires, qui s'élève à 111,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 121,1 millions d'euros au 31 décembre 2023.

8.2. Composantes du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est principalement constitué des postes suivants :

- stocks et en-cours, créances clients, actifs sur contrats et créances diverses à l'actif de l'état de la situation financière consolidée ;
- dettes fournisseurs, passifs sur contrats et dettes diverses au passif de l'état de la situation financière consolidée.

8.2.1. Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement liée aux opérations d'exploitation du tableau de flux de trésorerie consolidés se décompose comme suit par activité du Groupe :

(en millions d'euros)	2024	2023
Foncière	(5,3)	(31,0)
Promotion	145,0	(40,0)
Activité abandonnée ^(a)	-	(8,6)
TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE SUR ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	139,6	(79,5)

(a) Activité de Foncière Santé déconsolidée en 2023.

La variation du besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2024, s'élève à 139,6. Elle est principalement générée par la Promotion et notamment par :

- la diminution des stocks (+ 139,7 millions d'euros) ;
- la diminution des actifs et passifs sur contrat pour (+ 75,7 millions d'euros) ;
- l'augmentation des dettes fournisseurs et des autres dettes (- 68,6 millions d'euros).

8.2.2. Stocks et en-cours

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont principalement composés de terrains et réserves foncières, de travaux en cours et de lots non vendus de l'activité Promotion.

Les stocks et travaux en cours sont comptabilisés pour leur coût d'acquisition ou de production. À chaque clôture, ils sont valorisés au plus bas de leur coût de revient et de la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette de réalisation est inférieure au coût comptabilisé.

(en millions d'euros)	Promotion			Total	Foncière	Total
	Réserves foncières	Travaux en cours	Lots finis non vendus			
Valeur brute	151,7	655,4	12,7	819,7	0,8	820,5
Perte de valeur	(31,9)	(44,1)	(2,3)	(78,3)	(0,0)	(78,4)
VALEUR NETTE AU 31/12/2023	119,8	611,2	10,4	741,4	0,8	742,2
Valeur brute	138,7	578,9	10,1	727,8	0,8	728,6
Perte de valeur	(67,6)	(29,9)	(0,6)	(98,1)	(0,0)	(98,2)
VALEUR NETTE AU 31/12/2024	71,1	549,1	9,5	629,6	0,8	630,4

8.2.3. Créances clients et actifs et passifs sur contrats

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances clients sont évaluées au coût amorti selon la norme IFRS 9. Elles sont initialement comptabilisées pour le montant de la facture et font l'objet de test de dépréciation.

Pour plus d'information sur le risque de crédit auquel le Groupe est exposé, se référer à la note 6.2.4.

Se référer à la note 8.1. pour plus de détail sur les principes comptables des actifs et passifs sur contrats.

Les actifs et passifs sur contrats et les créances clients ont varié de la manière suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Variation de l'exercice	Effets des variations de périmètre ^(a)	Variation nette des pertes de valeur en résultat	31/12/2024
Contrats de construction (avances clients)	65,1	20,4	-	-	85,5
Avances, acomptes et avoirs à établir	0,3	(0,3)	-	-	0,1
Passifs sur contrats	65,4	20,2	-	-	85,6
Contrats de construction et VEFA	204,3	(55,4)	-	-	148,9
Actifs sur contrats – valeur nette	204,3	(55,4)	-	-	148,9
Créances clients – contrats de location simple	50,0	(7,1)	-	-	42,9
Créances financières clients – contrats de location-financement	69,8	(2,4)	-	-	67,4
Créances clients issues des produits des activités ordinaires	76,4	6,9	(3,5)	-	79,8
CRÉANCES CLIENTS – VALEUR BRUTE	196,1	(2,7)	(3,5)	-	190,0
Dépréciation des créances issues des contrats de location	(23,1)	-	-	(0,1)	(23,2)
Dépréciation des créances issues des activités ordinaires	(4,1)	-	0,8	0,4	(3,0)
CRÉANCES CLIENTS – DÉPRÉCIATION	(27,2)	(0,0)	0,8	0,2	(26,2)
CRÉANCES CLIENTS – VALEUR NETTE	168,9	(2,7)	(2,7)	0,2	163,8

(a) Déconsolidation d'entités de Promotion ayant réalisé leur activité (cf. note 13.5).

La ventilation par échéance des créances clients nettes des dépréciations et hors créances financières aux 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Total	Créances non échues	Créances échues				
			< 30 jours	30 < X < 60 jours	60 < X < 90 jours	90 < X < 120 jours	> 120 jours
Valeur brute	126,4	80,6	1,4	5,1	3,0	6,2	30,1
Dépréciation	(27,2)	(2,0)	(0,1)	(2,6)	(0,3)	(0,9)	(21,4)
VALEUR NETTE AU 31/12/2023	99,2	78,7	1,3	2,5	2,7	5,3	8,7
Valeur brute	122,6	110,8	(32,4)	6,8	4,7	2,3	30,5
Dépréciation	(26,2)	(2,1)	(0,4)	(1,1)	(1,0)	(0,1)	(21,5)
VALEUR NETTE AU 31/12/2024	96,4	108,7	(32,8)	5,7	3,8	2,2	9,0

8.2.4. Créances et dettes diverses

Les créances diverses sont principalement constituées de créances fiscales et sociales, d'opérations sur mandats, d'avances sur acomptes fournisseurs et de charges constatées d'avance. Les dettes diverses sont principalement constituées de dettes sur acquisition d'immeubles de placement, de dettes fiscales et sociales, d'avances clients, d'opérations sur mandat et de produits constatés d'avance.

En tant que mandataire, le Groupe assure la tenue des comptes des mandants et leur représentation dans son état de la situation

financière consolidée. Des comptes spécifiques sont utilisés au sein des postes « Créances diverses » et « Dettes diverses ». Les comptes mandants au sein de l'état de la situation financière consolidée représentent ainsi la situation des fonds et comptes gérés.

La décomposition des créances diverses est la suivante aux 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024			31/12/2023
	Brut	Pertes de valeur	Net	Net
Avances fournisseurs	35,3	-	35,3	24,2
Créances sur cessions d'immobilisations	0,1	-	0,1	0,1
Opérations sur mandats	48,9	-	48,9	42,4
Charges constatées d'avance	9,1	-	9,1	5,7
Créances fiscales et sociales	201,5	-	201,5	228,1
Autres créances	60,0	(9,7)	50,3	42,0
TOTAL CRÉANCES DIVERSES	354,9	(9,7)	345,2	342,5

La décomposition des dettes diverses est la suivante aux 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Avances clients – activités de foncière	63,2	59,8
Dettes sur acquisitions d'actifs	156,4	154,1
Opérations sur mandat	48,9	42,4
Produits constatés d'avance	35,5	27,9
Dettes fiscales et sociales hors impôts sur le résultat	123,0	164,0
Autres dettes	33,7	37,8
TOTAL DETTES DIVERSES	460,8	486,0

8.3. Dettes de location

PRINCIPES COMPTABLES

En application de la norme IFRS 16 :

- les postes « Dettes de location » (passifs courants et non courants) de l'état de la situation financière consolidée correspondent aux engagements locatifs liés aux baux à construction et aux baux immobiliers ;
- le poste « Autres produits et charges financiers » du compte de résultat consolidé inclut les charges d'intérêt de ces dettes de location ;
- le poste « Remboursement des dettes de location » au sein des opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidé inclut le remboursement du principal de ces dettes de location et le poste « Intérêts payés » au sein des opérations d'exploitation du tableau des flux de trésorerie consolidés inclut le paiement des intérêts de ces dettes de location.

La dette de location est initialement évaluée à la valeur actualisée des paiements de loyers futurs. Ces loyers futurs comprennent :

- les loyers fixes diminués des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un indice ou un taux ;
- les garanties de valeur résiduelle ;

- le prix des options d'achat dans le cas où la direction a considéré comme raisonnablement certain leur exercice ;
- les pénalités de résiliation anticipée dans le cas où la direction a considéré comme raisonnablement certain l'exercice d'une option de résiliation anticipée avec pénalités significatives.

La valeur actualisée des loyers futurs est obtenue en utilisant le taux d'emprunt marginal du Groupe ; il est fonction de la durée restante de location.

Les dettes de location sont ultérieurement évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. En pratique, la valeur nette comptable des dettes de location est augmentée des intérêts et diminuée des paiements de loyers effectués.

Le montant des dettes de location peut être révisé au cours de la durée raisonnablement certaine de location dans les cas suivants :

- modification du contrat de location ;
- réévaluation à la hausse ou à la baisse de la durée de location ;
- réévaluation à la hausse ou à la baisse du montant des loyers indexés sur un indice ou un taux.

<i>(en millions d'euros)</i>	Total dettes de location dont :	Dettes attachées à des immobilisations corporelles	Dettes attachées à des immeubles de placement
31/12/2023	60,4	31,2	29,2
Effet des révisions et des nouveaux contrats de location	13,0	6,2	6,8
Charge financière de la période	2,2	0,5	1,7
Remboursement de la dette ^(a)	(9,8)	(8,7)	(1,0)
Intérêts payés ^(a)	(2,2)	(0,5)	(1,7)
Autres mouvements	-	-	-
Effets de sortie des baux	(11,4)	(10,0)	(1,4)
31/12/2024	52,4	18,7	33,7
dont part à moins d'un an	5,4	4,0	1,4
dont part à plus d'un an et moins de cinq ans	10,2	5,9	4,4
dont part à plus de cinq ans	36,7	8,8	27,9

(a) Le montant des loyers s'élève à 14,1 millions d'euros.

En 2024, les charges de loyer relatives aux contrats court terme et de faible valeur s'élèvent respectivement à 1,6 million d'euros et 2,2 millions d'euros.

NOTE 9. Autres actifs non courants**9.1. Goodwills, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles****9.1.1. Goodwills et autres immobilisations incorporelles****PRINCIPES COMPTABLES****GOODWILLS**

Un *goodwill* est reconnu dans l'état de la situation financière consolidée en cas de regroupement d'entreprises pour lequel l'écart entre la juste valeur de la contrepartie transférée et le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables et des passifs repris évalués à leur juste valeur est positif (cf. note 3).

Les *goodwills* étant des actifs à durée de vie indéterminée, ils ne sont pas amortis.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels. S'agissant d'immobilisations dont la durée d'utilité est déterminable, elles sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue, soit entre un et trois ans.

Le Groupe ne détient pas d'immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

TEST DE DÉPRÉCIATION DES GOODWILLS ET DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**Goodwills**

Conformément à la norme IAS 36, les *goodwills* font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an et plus

fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur identifié. Les modalités de réalisation des tests de perte de valeur sont décrites ci-dessous :

Un indice de perte de valeur peut être :

- un événement entraînant une diminution importante de la valeur de marché de l'actif ;
- un changement dans l'environnement de marché (technologique, économique ou juridique).

Dans le cas où la valeur nette comptable d'un *goodwill* devient supérieure à sa valeur recouvrable, une dépréciation est constatée pour la différence entre ces deux montants. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité (flux de trésorerie actualisés « DCF »).

Les pertes de valeur relatives aux *goodwills* ne peuvent pas faire l'objet de reprises.

Autres immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, les autres immobilisations incorporelles font l'objet de tests de perte de valeur s'il existe un indice de perte de valeur identifié. Les modalités de réalisation des tests de perte de valeur sont identiques à celles utilisées pour les actifs reconnus au titre des baux immobiliers (cf. note 9.1.2).

GOODWILL

Au 31 décembre 2024, il n'y a plus de *goodwills*.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels. Les variations de ce poste sur l'exercice sont présentées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions et travaux	Dotations nettes aux amort. et aux pertes de valeur	Autres mouvements	31/12/2024
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	31,5	10,8	(9,2)	1,8	34,9

9.1.2. Immobilisations corporelles

PRINCIPES COMPTABLES

IMMOBILISATIONS CORPORELLES HORS ACTIFS AU TITRE DES DROITS D'UTILISATION DES BAUX IMMOBILIERS

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de mobiliers de bureau et d'agencements, amortis selon le mode linéaire et sur la durée d'utilité.

ACTIFS RECONNUS AU TITRE DES DROITS D'UTILISATION DES BAUX IMMOBILIERS

En application de la norme IFRS 16 :

- le poste « Immobilisations corporelles » de l'état de la situation financière consolidée inclut les actifs reconnus au titre des droits d'utilisation des baux immobiliers ;
- le poste « Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement » du compte de résultat consolidé inclut les charges d'amortissement de ces actifs.

Les actifs au titre des droits d'utilisation des baux immobiliers sont évalués initialement au coût qui comprend les montants :

- de l'obligation locative évaluée telle que décrit à la note 8.3. ;
- des loyers payés d'avance.

Ces actifs sont amortis linéairement sur la durée raisonnablement certaine de location.

La valeur des actifs au titre des droits d'utilisation des baux immobiliers peut être révisée au cours de la durée raisonnablement certaine de location dans les cas suivants :

- modification du contrat de location ;
- réévaluation à la hausse ou à la baisse de la durée de location ;
- réévaluation à la hausse ou à la baisse du montant des loyers indexés sur un indice ou un taux ;
- pertes de valeur.

Durée raisonnablement certaine de location

Pour chaque contrat de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16, une évaluation de la durée du contrat est réalisée par la direction selon les modalités prévues par la norme.

La durée de location retenue pour chaque contrat correspond à la durée raisonnablement certaine de location. Celle-ci correspond à la durée non résiliable ajustée des éléments suivants :

- les options de résiliation anticipée que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer ;
- les options de prolongation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer.

TEST DE DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Conformément à la norme IAS 36, les immobilisations corporelles font l'objet de test de pertes de valeur s'il existe un indice de perte de valeur identifié. Les modalités de réalisation des tests de perte de valeur sont décrites ci-dessous.

Un indice de perte de valeur peut être :

- un événement entraînant une diminution importante de la valeur de marché de l'actif ;
- un changement dans l'environnement de marché (technologique, économique ou juridique).

Le test est réalisé soit au niveau d'un actif pris individuellement, soit pour un groupe d'actifs lorsque ces actifs ne génèrent pas de flux de trésorerie indépendamment.

Dans le cas où la valeur nette comptable individuelle d'un actif devient supérieure à sa valeur recouvrable, une dépréciation est constatée pour la différence entre ces deux montants. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est elle-même évaluée à partir des flux de trésorerie actualisés futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où il existe un indice montrant que la perte de valeur n'existe plus et que la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable, les pertes de valeur constatées sur des immobilisations corporelles ou sur des actifs reconnus au titre des droits d'utilisation des baux immobiliers au cours des exercices précédents sont reprises, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions et travaux	Cessions	Dotations nettes aux amort. et aux pertes de valeur	Autres mouvements	31/12/2024
Immobilisations corporelles hors droits d'utilisation	26,4	2,3	(0,6)	(7,8)	(1,8)	18,4
Droits d'utilisation	29,5	6,2	(7,3)	(11,2)	(0,0)	17,2
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	55,9	8,5	(7,9)	(19,0)	(1,8)	35,6

9.2. Titres mis en équivalence

PRINCIPES COMPTABLES

L'état de la situation financière consolidée du Groupe comprend la quote-part (pourcentage d'intérêt du Groupe) de l'actif net des coentreprises et entreprises associées, consolidées selon la méthode de la mise en équivalence telle que décrite à la note 3.

Le Groupe considérant que ses participations dans des coentreprises ou des entreprises associées font partie de ses opérations d'exploitation, la quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est présentée au sein du résultat opérationnel, conformément à la recommandation n° 2013-01 de l'Autorité des normes comptables.

La méthode d'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur (IAS 40) est également appliquée aux participations dans les coentreprises au prorata de l'intérêt du Groupe dans ces entités.

TESTS DE PERTE DE VALEUR DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Conformément à la norme IAS 28, les titres mis en équivalence font l'objet de tests de perte de valeur s'il existe un indice de

perte de valeur identifié résultant d'un événement générateur de pertes et que cet événement a un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés qui peut être estimé de façon fiable. Les tests de perte de valeur sont réalisés conformément à la norme IAS 36 en considérant la participation comme un actif unique.

Dans le cas où la valeur nette comptable individuelle d'une participation devient supérieure à sa valeur recouvrable, une dépréciation est constatée pour la différence entre ces deux montants. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est elle-même évaluée à partir des flux de trésorerie actualisés futurs attendus de la participation.

Dans le cas où il existe un indice montrant que la perte de valeur n'existe plus et que la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable, les pertes de valeur constatées sur des participations au cours des exercices précédents sont reprises.

9.2.1. Variation des titres mis en équivalence

L'évolution du poste « Titres mis en équivalence » de l'état de la situation financière consolidée se détaille comme suit entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2024 :

(en millions d'euros)	Titres mis en équivalence	
	31/12/2024	31/12/2023
PART DANS L'ACTIF NET À L'OUVERTURE	111,5	128,3
Quote-part de résultat	(39,4)	(2,9)
Dividendes versés	(11,0)	(1,0)
Effets des variations de périmètre et de capital	(2,7)	(12,8)
Autres mouvements ^(a)	(0,1)	(0,1)
PART DANS L'ACTIF NET À LA CLÔTURE	58,3	111,5
Provisions pour risques et charges ^(a)	31,0	-
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	89,3	111,5

(a) Reclassement au passif du bilan, sur la ligne provisions non courantes, des valeurs négatives significatives des titres mis en équivalence (cf. note 11.1.).

Les titres mis en équivalence concernent principalement des coentreprises. Les entreprises associées sont non significatives à l'échelle du Groupe.

9.2.2. Information sur les coentreprises et entreprises associées

Les principaux éléments de la situation financière des coentreprises et des entreprises associées sont présentés ci-dessous (en quote-part du Groupe dans le total des sociétés concernées).

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024			31/12/2023		
	Foncière	Promotion	Total	Foncière	Promotion	Total
Immeubles de placement	80,2	-	80,2	91,3	-	91,3
Autres actifs	23,8	319,5	343,3	25,0	441,4	466,4
TOTAL DES ACTIFS	103,9	319,5	423,5	116,3	441,4	557,7
Dettes financières	16,4	176,7	193,1	20,7	223,3	244,1
Autres passifs	7,2	164,9	172,1	7,7	195,1	202,8
TOTAL DES PASSIFS	23,5	341,6	365,1	28,4	418,4	446,9
ACTIF NET	80,4	(22,1)	58,3	87,9	23,0	110,8

<i>(en millions d'euros)</i>	2024			2023		
	Foncière	Promotion	Total	Foncière	Promotion	Total
Produits des activités opérationnelles	11,8	154,5	166,3	12,1	165,3	177,5
Excédent brut d'exploitation	2,8	(19,9)	(17,1)	2,9	10,6	13,5
Résultat opérationnel	(8,7)	(19,6)	(28,3)	(6,9)	12,5	5,6
Résultat financier	(0,9)	(8,5)	(9,4)	(0,9)	(6,5)	(7,4)
Impôts sur les résultats	0,1	(1,8)	(1,7)	0,0	(1,4)	(1,4)
RÉSULTAT NET	(9,5)	(29,8)	(39,4)	(7,8)	4,5	(3,3)
dont amortissements nets de subvention	(0,2)	-	(0,2)	(0,2)	-	(0,2)

NOTE 10. Impôts sur les résultats**PRINCIPES COMPTABLES**

Les sociétés du Groupe qui y sont éligibles bénéficient du régime fiscal spécifique des sociétés d'investissement immobilier cotées (« SIIC ») ou du régime spécial des sociétés à prépondérance immobilière à capital variable (« SPPICAV »). Les autres sociétés du Groupe sont imposées dans les conditions de droit commun.

La charge d'impôt de l'exercice comprend :

- la charge d'impôt exigible au titre de l'*exit tax* pour les entités entrant dans le régime SIIC ;
- la charge d'impôt exigible au taux de droit commun ;
- la charge ou le produit d'impôt différé ;
- la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) ;
- la variation nette des provisions pour risques fiscaux sur l'impôt des sociétés et sur la CVAE.

RÉGIME FISCAL DES SIIC

Icade SA et ses filiales éligibles ont opté pour le régime fiscal des SIIC qui prévoit :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat courant de l'activité de location, sur les plus-values de cession ainsi que sur les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC ;
- un secteur taxable dans les conditions de droit commun pour les autres opérations.

Les entités relevant du régime SIIC doivent distribuer :

- 95 % des résultats issus des activités de location ;
- 70 % des plus-values de cession ;
- 100 % des dividendes versés par les filiales ayant opté pour le régime SIIC.

ENTRÉE DANS LE RÉGIME SIIC

À la date d'entrée dans le régime SIIC, un impôt dit *exit tax* calculé au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles de placement est exigible. Cet impôt doit être versé par quart à compter du 15 décembre de l'exercice d'option et le solde est étalé sur les trois exercices suivants.

La dette relative à l'*exit tax* est actualisée en fonction de son échéancier de paiement, sur la base d'un taux de marché majoré d'une prime.

La dette et la charge d'impôt initialement comptabilisées sont diminuées de l'impact de l'actualisation. À chaque arrêté et jusqu'à l'échéance, une charge financière est comptabilisée en contrepartie de la désactualisation de la dette d'impôt.

IMPÔT AU TAUX DE DROIT COMMUN

L'impôt au taux de droit commun est comptabilisé selon la norme IAS 12 et calculé :

- sur la part taxable au taux de droit commun du résultat des sociétés ayant opté pour le régime fiscal des SIIC ;
- sur le résultat des entités n'ayant pas opté pour le régime fiscal des SIIC (y compris sociétés acquises en cours d'exercice mais n'ayant pas encore opté à la date de clôture pour le régime SIIC) ;
- sur le résultat des entités acquises en cours d'exercice.

IMPÔTS DIFFÉRÉS

Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporelles existantes à la date de clôture entre la valeur comptable des actifs et des passifs et leur valeur fiscale, ainsi que sur les déficits fiscaux reportables.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués en utilisant les taux d'impôts adoptés ou quasi adoptés à la date d'arrêté des comptes par les administrations fiscales.

Les actifs d'impôts différés ne sont constatés que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer. Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable.

Les effets de variations de taux d'impôt et les changements de règles fiscales sur les actifs et passifs d'impôts différés existants affectent la charge d'impôt de l'exercice.

Les passifs d'impôts différés reconnus par le Groupe dans l'état de la situation financière consolidée sont essentiellement générés par le décalage entre la méthode de l'avancement et de l'achèvement sur les opérations de Promotion.

10.1. Charge d'impôt

La charge d'impôt pour les exercices 2024 et 2023 est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2024	2023
Impôt exigible au taux de droit commun	(2,0)	(0,8)
Impôt différé	29,3	11,6
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(0,6)	(1,5)
CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT	26,7	9,2

Aucune charge d'impôt complémentaire n'a été constatée au titre de l'entrée en vigueur du dispositif Pilier 2 (cf. note 1.2.1.).

10.2. Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour l'exercice 2024 est calculé en appliquant au résultat avant impôt le taux d'impôt en vigueur en France à la date de clôture. En 2024, l'impôt théorique est un produit de 87,7 millions d'euros ; le rapprochement avec la charge d'impôt effective est détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2024
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(316,7)
Charge d'impôt hors cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	27,3
Résultat des sociétés mises en équivalence soumises à l'impôt société (MEE à l'IS) ^(a)	(4,5)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET RÉSULTAT DES MEE À L'IS	(339,5)
Taux d'impôt théorique	25,8 %
CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE	87,7
Incidence sur l'impôt théorique des :	
- Sociétés relevant du régime SIIC ^(b)	(61,8)
- Différences permanentes	(0,4)
- Variation des actifs d'impôt non reconnus (déficits reportables)	0,4
- Impôt supporté par les minoritaires	1,2
- Autres impacts (<i>exit tax</i> , provision pour impôt...)	0,2
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE ^(c)	27,3
Taux d'impôt effectif	8,0 %

(a) Le résultat des sociétés mises à l'équivalence qui sont directement soumises à l'impôt société (sociétés opaques) est exclu du rapprochement car leur résultat, net de l'impôt société afférent, est positionné sur la ligne « résultat des sociétés mises en équivalence ».

(b) Impact de l'impôt théorique sur le résultat dégagé par les sociétés ayant opté pour le régime fiscal des SIIC et dont le résultat relevant du secteur exonéré ne génère pas d'impôt société.

(c) La charge d'impôt effective correspond à la charge d'impôt comptabilisée en résultat hors CVAE.

10.3. Actifs et passifs d'impôts différés

La position nette d'impôts différés du Groupe aux 31 décembre 2024 et 2023 se détaille comme suit par nature d'impôt différé :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Impôts différés liés à des différences temporaires		
- Provisions d'actifs non déductibles	20,8	4,8
- Provisions pour engagements liés au personnel	1,7	1,6
- Provisions de passifs non déductibles	3,8	4,7
- Location-financement	(3,8)	(3,7)
- Autres ^(a)	(14,4)	(16,6)
Impôts différés actifs liés à des reports déficitaires	18,5	6,8
POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉES	26,6	(2,6)
Impôts différés actif	45,5	18,8
Impôts différés passif	19,0	21,4
POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉES	26,6	(2,6)

(a) Les autres sources d'impôt différé portent principalement sur le différentiel de dégagement du résultat entre la méthode de l'avancement et celle de l'achèvement de certaines sociétés de Promotion et les déficits reportables.

Au 31 décembre 2024, les déficits reportables non activés s'élèvent à 167,9 millions d'euros.

NOTE 11. Provisions**11.1. Provisions****PRINCIPES COMPTABLES**

Une provision est comptabilisée dès lors que le Groupe a une obligation actuelle à l'égard d'un tiers, résultant d'événements passés, dont l'extinction devrait se traduire pour le Groupe par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Lorsque la date de réalisation de cette obligation est supérieure à un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier.

Les risques identifiés de toutes natures, notamment opérationnels et financiers, font l'objet d'un suivi régulier qui permet d'arrêter le montant des provisions estimées nécessaires.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre ^(a)	Écarts actuariels	Reclassement	31/12/2024
Engagements vis-à-vis du personnel	16,4	1,0	(0,2)	-	-	(0,6)	-	16,6
Provisions sur actif net des mises en équivalence ^(b)							31,0	31,0
Autres provisions	59,5	27,1	(7,7)	(10,7)	9,1	-	-	77,3
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	75,8	28,1	(7,9)	(10,7)	9,1	(0,6)	31,0	124,9
Provisions non courantes	18,5	1,0	(0,2)	-	-	(0,6)	31,0	49,8
Provisions courantes	57,3	27,1	(7,7)	(10,7)	9,1	-	-	75,1
dont : résultat opérationnel		28,1	(7,1)	(9,7)				
dont : résultat financier		(0,0)	(0,5)	(1,0)				
dont : charges d'impôt		-	(0,2)	-				

(a) Déconsolidation d'entités de la Promotion ayant réalisé leur activité (cf. note 13.5.).

(b) Reclassement des valeurs négatives des titres mis en équivalence (cf. note 9.2.1.).

Les autres provisions couvrent des risques contentieux et des risques de sorties de ressources sans contreparties dont l'échéance ou le montant restent incertains incluant notamment une évaluation des impacts de l'application de l'article 37 de la loi 2024-

364 du 22 avril 2024 (dite loi DDADUE) en estimant le coût moyen des absences sur la base d'une première évaluation du nombre de jour de congés payés de l'effectif en arrêt de travail sur les 15 années ouvertes à la rétroactivité.

11.2. Passifs éventuels

PRINCIPES COMPTABLES

Un passif éventuel est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut

être estimé de manière fiable. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée.

Au 31 décembre 2024, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

NOTE 12.

Rémunérations et avantages au personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les salariés du Groupe bénéficient des avantages suivants :

- avantages à court terme (exemple : congés payés ou participation aux bénéfices) ;
- avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies (exemple : régime de retraite) ;
- avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (exemple : indemnités de fin de carrière) ;
- autres avantages à long terme (exemple : prime anniversaire).

Ces avantages sont comptabilisés selon la norme IAS 19 « Avantages du personnel ».

En complément, les dirigeants et certains salariés bénéficient d'autres avantages sous forme de plans d'option d'achat ou de souscription d'actions et de plans d'actions gratuites. Ces avantages sont comptabilisés selon la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

12.1. Avantages à court terme

PRINCIPES COMPTABLES

Les avantages à court terme correspondent aux avantages que le Groupe doit verser à ses salariés dans les 12 mois suivants la fin de la période durant laquelle les salariés ont rendu les services ouvrant droit à ces avantages.

Ils sont comptabilisés sur la ligne « Dettes diverses » de l'état de la situation financière consolidée jusqu'à leur date de versement

aux salariés, et enregistrés en charges au compte de résultat consolidé de l'exercice durant lequel les services ont été rendus.

La provision pour participation aux bénéfices des salariés est déterminée selon les modalités définies par l'accord Groupe en vigueur.

12.2. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

PRINCIPES COMPTABLES

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les avantages postérieurs à l'emploi correspondent aux avantages que le Groupe doit verser à ses salariés après la cessation de leur emploi.

Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les cotisations versées périodiquement au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice lorsqu'elles sont dues. Ces régimes libèrent le Groupe de toute obligation future.

Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

Ces avantages sont conditionnés par l'accumulation d'un certain nombre d'années au service du Groupe. Ils comprennent les indemnités de fin de carrière et les autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel le Groupe s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini) comme les pensions.

Ils sont comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture réalisée par un actuaire indépendant.

La provision figurant au passif de l'état de la situation financière consolidée correspond à la valeur actualisée de l'obligation diminuée de la juste valeur des actifs du régime qui sont dédiés au financement de cette obligation.

La provision est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées et inclut les charges sociales afférentes. Elle tient compte d'un certain nombre d'hypothèses détaillées ci-dessous :

- taux de rotation des effectifs ;

- taux d'augmentation des salaires ;
- taux d'actualisation ;
- tables de mortalité ;
- taux de rendement des actifs.

Les écarts actuariels correspondent aux distorsions entre les hypothèses utilisées et la réalité, ou à la modification des hypothèses de calcul des engagements et des actifs affectés à leur couverture. Conformément à la norme IAS 19, ils sont comptabilisés pour les régimes post-emploi dans les capitaux propres au cours de l'exercice où ils sont constatés, et apparaissent dans l'état du résultat global consolidé sur la ligne « Autres éléments du résultat global non recyclables en compte de résultat ».

Dans le cas de réformes législatives, réglementaires ou en cas d'accords impactant des régimes préexistants, le Groupe comptabilise immédiatement l'impact en compte de résultat conformément à IAS 19.

AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Les autres avantages à long terme sont principalement constitués de primes anniversaires. Elles font l'objet d'une provision et sont évaluées, par un actuaire indépendant, en tenant compte des probabilités que les salariés atteignent l'ancienneté requise pour chaque échelon. Elles sont actualisées à chaque arrêté. Pour ces autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés sur l'exercice sont comptabilisés immédiatement et en totalité en compte de résultat.

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	12.1.	14,3	14,2
Autres avantages à long terme	12.2.	2,3	2,2
TOTAL		16,6	16,4

12.2.1. Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
PROVISION À L'OUVERTURE	(1)	14,2	16,0
Effet des variations de périmètre et autres mouvements (a)	(2)	-	(1,3)
Coût des services rendus en cours d'exercice		1,0	0,6
Coût financier net de l'exercice		0,5	0,5
Coûts de la période	(3)	1,5	1,0
Prestations versées	(4)	(0,8)	(1,1)
Charge nette comptabilisée par résultat	(5) = (3) + (4)	0,7	(0,1)
(Gains) Pertes actuariels de l'exercice	(6)	(0,6)	(0,4)
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	(7) = (1) + (2) + (5) + (6)	14,3	14,2

(a) En 2023 : principalement lié à la sortie de périmètre de la Foncière Santé.

Pour le Groupe les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont évalués au 31 décembre 2024 selon les modalités de l'Accord unique du Groupe signé le 17 décembre 2012.

Les hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation de 3,28 % au 31 décembre 2024 et 3,75 % au 31 décembre 2023.

Le taux d'actualisation retenu à la clôture au 31 décembre 2024 est défini par rapport au référentiel iBoxx € Corporate AA 10+. Ce référentiel représente à cette date le taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie ;

- tables de mortalité hommes-femmes :
 - tables Insee hommes-femmes 2019-2021 au 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023 ;
- âge de départ en retraite calculé suivant les conventions légales.

Les taux d'augmentation des salaires et de rotation des effectifs sont définis par métier, par catégorie professionnelle et par tranche d'âge. Les taux de charges sociales et fiscales sur salaires sont définis par métier et par catégorie professionnelle.

12.2.2. Autres avantages à long terme

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
Primes anniversaires		2,3	2,2
TOTAL		2,3	2,2

12.2.3. Sensibilité des valeurs nettes comptables relatives aux engagements envers le personnel

Les incidences d'une variation du taux d'actualisation sur les engagements envers le personnel sont présentées dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)		Indemnités de fin de carrière, pensions et autres avantages	Primes anniversaires	Total
Variation du taux d'actualisation				
(1,00) %		1,5	0,2	1,6
(0,50)%		0,7	0,1	0,8
1,00 %		(1,3)	(0,1)	(1,4)
0,50 %		(0,7)	(0,1)	(0,7)

12.2.4. Flux prévisionnels

Les flux prévisionnels liés aux engagements envers le personnel sont présentés dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)

Années	Indemnités de fin de carrière, pensions et autres avantages	Primes anniversaires	Total
N + 1	1,0	0,3	1,3
N + 2	0,7	0,3	0,9
N + 3	1,3	0,2	1,5
N + 4	1,0	0,2	1,2
N + 5	0,7	0,1	0,8
Au-delà	15,6	1,8	17,3
TOTAL	20,2	2,9	23,1
Actualisation	(5,9)	(0,6)	(6,5)
ENGAGEMENTS AU 31/12/2024	14,3	2,3	16,6

12.2.5. Avantages liés aux fins de contrat de travail

Au 31 décembre 2024, aucune indemnité éventuelle de rupture de contrat de travail (hors parties liées) n'a été recensée.

12.3. Paiements fondés sur des actions**PRINCIPES COMPTABLES**

Conformément à la norme IFRS 2, les plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et les plans d'actions gratuites étant des instruments de capitaux propres soumis à des conditions d'acquisition, ils donnent lieu à enregistrement d'une charge de personnel au titre de la juste valeur des services à rendre sur la période d'acquisition, répartie de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits, et avec en contrepartie une augmentation des réserves (capitaux propres).

La juste valeur de l'instrument financier attribué est déterminée le jour de l'attribution et est basée sur une évaluation réalisée par un actuaire indépendant. Cette juste valeur n'est pas modifiée des variations des paramètres de marché. Seul le nombre d'options d'achat ou souscription d'actions est ajusté au cours de la période d'acquisition en fonction de la réalité observée des conditions de présence ou des conditions de performance interne.

12.3.1. Descriptif des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions

Les caractéristiques des plans d'option d'achat ou de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2024 et les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Plans	Caractéristiques des plans						Mouvements sur la période				Dont exercibles à la fin de la période	
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Prix d'exercice à l'origine ^(a)	Nombre d'options octroyées à l'origine ^(a)	Prix d'exercice après application de la parité d'échange ^(b)	Nombre d'options en circulation au 1 ^{er} janvier 2024	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'options en circulation au 31 décembre 2024		
Plan 2013 ^{(c) (d)}	23/06/2014	4 ans	10 ans	23,88	106 575	87,47	13 759	(13 759)	-	-	-	
Plan 2014 ^{(c) (d)}	12/11/2014	4 ans	10 ans	21,83	50 000	79,96	10 237	(10 237)	-	-	-	
TOTAL PLANS							23 996	(23 996)	-	-	-	
Prix moyen d'exercice par action (en euros)								84,27				

(a) Nombre d'actions et prix d'exercice à l'origine du plan sont exprimés avant application de la parité d'échange pour les plans issus d'opérations de fusion.

(b) Prix d'exercice exprimé après application de la parité d'échange pour les plans issus d'opérations de fusion.

(c) Plans émis à l'origine par ANF. Après fusion-absorption d'ANF, les plans restant en vie à la date d'entrée dans le groupe Icade ont été convertis en actions Icade sur la base de la parité d'échange retenue.

(d) Plans émis à l'origine par ANF. L'acquisition des stock-options était prévue à l'issue d'une période de quatre ans ou en cas de changement de contrôle de la Société. Ces options ont été rendues acquises et exercibles lors de la prise de contrôle d'ANF par Icade le 23 octobre 2017.

12.3.2. Descriptif des plans d'actions gratuites

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites en cours en 2024 sont les suivantes :

Plans	Caractéristiques des plans à l'origine				Au 1 ^{er} janvier 2024			Mouvements sur la période			Au 31 décembre 2024		
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des Plans	Nombre d'actions attribuées à l'origine du Plan	Actions attribuées	Actions acquises	Dont soumises à conditions	Actions attribuées	Actions acquises	Actions annulées	Actions attribuées	Actions acquises	Dont soumises à conditions
Plan 1-2022 ^(a)	22/04/2022	2 ans	3 ans	44 880	36 240	160	-	-	34 960	1 280	-	35 120	-
Plan 2-2022 ^(b)	22/04/2022	2 ans	4 ans	97 982	85 064	170	85 064	-	12 199	72 865	-	12 369	-
Plan 1-2023 ^(a)	31/07/2023	3 ans	4 ans	21 100	20 300	20	-	-	-	2 620	17 680	20 ^(e)	-
Plan 2-2023 ^(c)	31/07/2023	3 ans	4 ans	65 813	65 056	125	65 056	-	474	11 648	52 934	599 ^(e)	52 934
Plan 1-2024 ^(a)	31/07/2024	3 ans	4 ans	29 310	-	-	-	29 310	-	1 020	28 290	-	-
Plan 2-2024 ^(d)	31/07/2024	3 ans	4 ans	85 869	-	-	-	85 869	-	4 419	81 450	-	81 450
TOTAL					206 660	475	150 120	115 179	47 633	93 852	180 354	48 108	134 384

(a) Plans attribués à l'ensemble des salariés en CDI.

(b) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées à 45 % au TSR ANR (NTA), à 40 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (hypothèse de dividende non réinvesti) et à 15 % à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2019. Cette attribution, pourra être majorée de 15 % en cas de surperformance.

(c) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées (i) à l'évolution du CFNC (cash-flow net courant), (ii) à l'évolution du cours de l'action, et (iii) à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2022 et à la politique d'égalité hommes/femmes. Chacun de ces critères porte respectivement sur 30 %, 40 % et 30 % des actions de performance attribuées. En cas de surperformance de l'un ou l'autre de ces critères la dotation pourra être majorée de 15 %.

(d) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées (i) à l'évolution du cours de l'action par rapport à l'indice EPRA « eurozone » (hors UK) (i.i) à l'évolution globale absolue de l'action Icade, (ii) à l'évolution du CFNC (cash-flow net courant), et (iii) à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2023 et à la politique de formation des collaborateurs. Chacun de ces critères porte respectivement sur 30 %, 40 % et 30 % des actions de performance attribuées. En cas de surperformance la dotation pourra être majorée de 15 % pour les critères (i.i), (i.ii) et (ii) et de 10 % pour les critères (iii).

(e) Acquisition anticipée des droits après le décès des bénéficiaires.

12.3.3. Impact des plans d'actions gratuites sur le résultat

Compte tenu des conditions d'acquisition (fonction de la durée de présence dans le Groupe) et des conditions de performance, l'impact relatif aux plans d'actions gratuites correspond à une charge de 1,2 million d'euros au titre de l'exercice 2024 (2,9 millions d'euros au titre de l'exercice 2023).

12.4. Effectifs

Les effectifs moyens du Groupe au 31 décembre 2024 et 2023 sont présentés, hors Foncière Santé, dans le tableau ci-dessous :

	Effectif moyen					
	Cadres		Non-cadres		Total salariés	
	31/12/2024	31/12/2023 ^(a)	31/12/2024	31/12/2023 ^(a)	31/12/2024	31/12/2023 ^(a)
Foncière Tertiaire	314,5	306,4	76,5	70,4	390,9	376,8
Promotion	432,3	500,6	183,1	247,3	615,4	747,9
TOTAL DES EFFECTIFS	746,7	807,0	259,6	317,8	1 006,3	1 124,8

(a) Retrait des effectifs de la Foncière Santé qui est sortie du périmètre du groupe Icade le 5 juillet 2023.

NOTE 13. Autres informations

13.1. Parties liées

PRINCIPES COMPTABLES

Selon IAS 24 « Information relative aux parties liées », une partie liée est une personne ou une entité qui est liée à la Société. Il peut notamment s'agir :

- d'une personne ou d'un membre de la famille proche de cette personne :
 - qui contrôle, a un contrôle conjoint ou a une influence notable sur la Société,
 - qui est un des principaux dirigeants de la Société ou d'une société mère de la Société ;

- d'une entité :

- qui est membre d'un même groupe que la Société,
- qui est coentreprise ou entreprise associée de la Société,
- qui est contrôlée ou détenue conjointement par l'un des dirigeants du Groupe,
- qui fournit à la Société les services de personnes agissant à titre de principaux dirigeants.

Une transaction avec une partie liée implique un transfert de ressources, de services ou d'obligations entre l'entité présentant ses états financiers et cette partie liée.

13.1.1. Parties liées identifiées par la Société

Les transactions entre Icade SA et ses filiales ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

Les parties liées identifiées par la Société sont :

- la Caisse des dépôts, actionnaire principal de la Société qui détient le contrôle du Groupe, et les sociétés qui lui sont apparentées ;

- les filiales de la Société ;
- les coentreprises et entreprises associées de la Société ;
- les dirigeants de la Société, au cas présent les personnes qui sont à la clôture ou qui ont été, au cours de l'exercice, administrateurs ou membres du comité exécutif d'Icade SA.

13.1.2. Transactions avec les parties liées

Les transactions ont été effectuées à des conditions normales de marché, c'est-à-dire comparables à celles qui seraient usuelles entre parties indépendantes.

RÉMUNÉRATION ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

Le tableau ci-dessous présente la rémunération des dirigeants de la Société par catégorie pour les exercices 2024 et 2023 :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Avantages à court terme (salaires, primes, etc.) ^(a)	9,7	6,7
Paiements fondés sur des actions	0,3	0,8
AVANTAGES COMPTABILISÉS	10,0	7,5
Indemnité de rupture de contrat de travail	1,0	1,1
TOTAL NON COMPTABILISÉ	1,0	1,1
TOTAL	11,0	8,6

(a) Les montants incluent les charges patronales.

CRÉANCES ET DETTES AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants des créances et dettes avec les parties liées aux 31 décembre 2024 et 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Maison mère	Autres	Total	Maison mère	Autres	Total
Créances associées	0,1	9,2	9,3	4,1	10,6	14,7
Dettes associées	6,6	166,0	172,6	10,9	138,5	149,4
Garanties reçues	7,9	105,5	113,4	9,3	109,6	118,9

13.2. Engagements hors bilan**PRINCIPES COMPTABLES**

Les engagements hors bilan donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours.

Le Groupe a trois types d'engagement : les engagements liés au périmètre de consolidation, les engagements liés aux opérations de financement (hypothèques, promesses d'affectation hypothécaires et cessions de créances) et les engagements liés

aux opérations d'exploitation (dont cautions reçues en garantie de loyer).

Par ailleurs, les engagements hors bilan reçus du Groupe comprennent également les loyers futurs à recevoir pour les contrats de location simple dans lesquels le Groupe agit en tant que bailleur, ainsi que les paiements minimaux à recevoir par le Groupe dans le cadre des contrats de location-financement dans lesquels il agit en tant que bailleur.

13.2.1. Engagements hors bilan

Les tableaux qui suivent présentent les engagements hors bilan, donnés et reçus, par le Groupe au 31 décembre 2024.

ENGAGEMENTS DONNÉS

Les engagements hors bilan donnés par le Groupe au 31 décembre 2024 se décomposent comme suit (par nature) :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	119,1	116,5
Engagements attachés à des participations cédées	119,1	116,5
ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT	1 047,9	1 155,1
Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ^(a)	689,3	743,1
Promesses d'affectation hypothécaire et cessions de créances	87,4	100,0
Nantissements de titres, avals et cautions ^(b)	271,1	312,0
ENGAGEMENTS LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	1 516,1	1 679,0
Engagements liés au développement et aux arbitrages - Foncière :	175,8	185,5
Engagements résiduels sur marchés de travaux, CPI et VEFA ^(c)	152,3	137,7
Promesses de vente données - Promotion - Terrains	23,5	0,1
Promesses de vente d'immeubles de placement	-	47,7
Engagements liés à l'activité de Promotion :	1 333,5	1 479,1
Promesses d'achat de terrains	278,8	329,7
Réservations de logements TTC	943,3	859,6
VEFA et CPI, Promotion Tertiaire ^(c)	106,8	277,4
Garanties à première demande données	4,6	12,4
Autres engagements donnés :	6,9	14,4
Autres engagements donnés	6,9	14,4

(a) Concerne principalement la Foncière (665,9 millions au 31 décembre 2024 et 717,2 millions d'euros au 31 décembre 2023).

(b) Porte principalement sur les cautions données par Icade promotion aux organismes financiers pour le compte de ses filiales.

(c) VEFA : vente en l'état futur d'achèvement, CPI : contrat de promotion immobilière.

Autres engagements liés à l'activité de Promotion

Le 21 décembre 2024, la société IP3M a conclu une promesse de vente synallagmatique avec la société Immobilière Casino en vue de l'acquisition de divers ensembles immobiliers pour un montant total de 50,2 millions d'euros hors taxes sous conditions suspensives

principales de purge de tout droit de préemption ou de préférence et de levée des inscriptions hypothécaires. Cette promesse doit être réalisée au plus tard le 26 juin 2025, à l'exception d'un site dont l'échéance est fixée au 20 septembre 2025.

ENGAGEMENTS REÇUS

Les engagements hors bilan reçus par le Groupe au 31 décembre 2024 se décomposent comme suit (par nature) :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT	1 882,4	1 906,0
Lignes de crédit non utilisées	1 882,4	1 906,0
ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	744,2	972,4
Engagements liés au développement et aux arbitrages – Foncière :	271,5	237,4
Promesses d'achat d'immeubles de placement	-	47,7
Cautions et garantie à première demande en garantie de loyers des actifs	117,0	116,3
Garanties bancaires relatives aux travaux	21,3	9,4
Bail en l'état futur d'achèvement (BEFA)	133,1	63,9
Engagements liés à l'activité de Promotion :	437,8	713,1
Promesses de vente de terrains	23,5	0,1
VEFA et CPI, Promotion Tertiaire ^(a)	106,8	271,8
Garanties à première demande reçues et cautions reçues – Promotion	28,8	111,5
Promesses d'achat de terrains	278,8	329,7
Autres engagements reçus et liés à l'activité :	34,9	21,9
Autres engagements reçus	34,9	21,9

(a) VEFA : vente en l'état futur d'achèvement, CPI : contrat de promotion immobilière.

13.2.2. Informations relatives aux contrats de location

Le Groupe agit en tant que bailleur dans un certain nombre de contrats de location simple et de location-financement.

LOCATION-FINANCEMENT

La valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir par le Groupe dans le cadre des contrats de location-financement est la suivante :

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
Locations-financements en cours à la date de clôture			
Total investissement brut initial dans le contrat de location	A	178,5	178,5
Loyers échus	B	80,6	74,6
Investissement brut initial dans le contrat de location à moins d'un an		6,1	6,1
Investissement brut initial dans le contrat de location d'un à cinq ans		24,2	23,8
Investissement brut initial dans le contrat de location au-delà de cinq ans		67,5	74,0
INVESTISSEMENT BRUT À LA DATE DE CLÔTURE DANS LE CONTRAT DE LOCATION	C = A - B	97,8	103,9
Produits financiers acquis à la date de clôture	D	61,9	58,2
Produits financiers non acquis à la date de clôture	E = C - I - D - F	31,3	35,0
Impact de la désactualisation	F	(26,4)	(23,2)
Valeurs résiduelles actualisées non garanties revenant au bailleur	G	-	-
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir à moins d'un an		2,7	2,8
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir d'un à cinq ans		9,5	9,8
Valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir au-delà de cinq ans		18,8	21,2
TOTAL VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX À RECEVOIR	H = C - D - E - F - G	31,0	33,9
Investissement net dans le contrat de location	I	31,0	33,9

LOCATIONS SIMPLES

La ventilation des loyers minimaux futurs à recevoir par le Groupe dans le cadre des contrats de location simple est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
LOYERS MINIMAUX À RECEVOIR AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE	1 265,8	1 474,0
À moins d'un an	312,1	330,2
D'un à cinq ans	769,6	860,7
Au-delà de cinq ans	184,2	283,1

13.3. Événements postérieurs à la clôture

- Débouclage du PPP avec le CHRU de Nancy pour 54,9 millions d'euros.

Début février, Icade a débouclé par anticipation le partenariat public-privé (PPP) du Bâtiment Philippe Canton à Nancy, à travers (i) la résiliation du bail emphytéotique hospitalier du Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) et (ii) le transfert des dettes associées au CHRU. Conformément à la

stratégie de recentrage du portefeuille, cette opération permet à Icade de se désengager d'un actif non stratégique et des dettes associées pour 50,7 millions d'euros.

- Cession de l'immeuble Tolbiac.

Dans le cadre de sa stratégie d'amélioration du BFR de la Promotion, la société IP2T a signé en janvier 2025 une promesse de vente de l'immeuble Tolbiac (Paris 13^e) pour un montant de 19,5 millions d'euros correspondant à la valeur comptable au 31 décembre 2024.

13.4. Honoraires des commissaires aux comptes

	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit			
	(en millions d'euros)		(en %)		(en millions d'euros)		(en %)	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
AUDIT								
Commissariat aux comptes certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	0,5	0,4	36,2 %	38,2 %	0,4	0,4	39,0 %	39,0 %
- Filiales intégrées globalement	0,6	0,7	48,1 %	59,7 %	0,6	0,7	58,6 %	59,6 %
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur	0,0	0,0	2,3 %	1,7 %	0,0	0,0	2,4 %	1,4 %
- Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	0,4 %	0,4 %	-	-	0,0 %	0,0 %
Honoraires de certification des informations en matière de durabilité								
- Émetteur	0,2		13,1 %					
- Filiales intégrées globalement								
TOTAL	1,3	1,1	100,0 %	100,0 %	1,1	1,1	100,0 %	100,0 %

Les services autres que la certification des comptes fournis par le collège des commissaires aux comptes à Icade SA et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission de diverses attestations et rapports de procédures convenues, portant sur des données issues de la comptabilité.

13.5. Périmètre

Le tableau ci-dessous présente la liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2024 ainsi que leur méthode de consolidation (intégration globale « IG » ou mise en équivalence « MEE »).

IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée ^(a)	Forme juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
FONCIÈRE					
ICADE SA	SA	Société mère		IG	Société mère
GIE ICADE MANAGEMENT	GIE	100,00		IG	100,00
Bureaux et parcs d'affaires					
BATI GAUTIER	SCI	100,00		IG	100,00
68 VICTOR HUGO	SCI	100,00		IG	100,00
MESSINE PARTICIPATIONS	SCI	100,00		IG	100,00
1 TERRASSE BELLINI	SCI	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
ICADE RUE DES MARTINETS	SCI	100,00		IG	100,00
TOUR EQHO	SAS	51,00		IG	51,00
LE TOLBIAC	SCI	100,00		IG	100,00
SAS ICADE TMM	SAS	100,00		IG	100,00
SNC LES BASSINS À FLOTS	SNC	100,00		IG	100,00
SCI LAFAYETTE	SCI	54,98		IG	54,98
SCI STRATEGE	SCI	54,98		IG	54,98
SCI FUTURE WAY	SCI	52,75		IG	52,75
SCI NEW WAY	SCI	100,00		IG	100,00
SCI ORIANZ	SCI	100,00		IG	100,00
POINTE METRO 1	SCI	100,00		IG	100,00
SCI QUINCONCES TERTIAIRE	SCI	51,00		IG	51,00
SCI QUINCONCES ACTIVITÉS	SCI	51,00		IG	51,00
SNC ARCADE	SNC		Cession Promotion		100,00
SNC NOVADIS	SNC	100,00		IG	100,00
SCI AMPHORE	SCI	55,00		IG	55,00
SCI ICADE HAIE-COQ	SCI	100,00		IG	
Autres actifs					
BASSIN NORD	SCI	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCI BÂTIMENT SUD DU CENTRE HOSP PONTOISE	SCI	100,00		IG	100,00
SCI BSM DU CHU DE NANCY	SCI	100,00		IG	100,00
SCI IMMOBILIER HÔTELS	SCI	77,00		IG	77,00
SCI BASILIQUE COMMERCE	SCI	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
Autres					
ICADE 3.0	SASU	100,00		IG	100,00
CYCLE-UP	SAS		Cession		31,69
URBAN ODYSSEY	SAS	100,00		IG	100,00

(a) Le Groupe a procédé à une revue de son périmètre et a déconsolidé des sociétés du métier Promotion ayant réalisé la totalité de leur activité.

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale					
MEE = Mise en équivalence					
Déconsolidée					
PROMOTION					
Promotion Logement					
SCI DU CASTELET	SCI	99,00		IG	100,00
SARL B.A.T.I.R. ENTREPRISES	SARL		Déconsolidée		100,00
SARL FONCIÈRE ESPACE ST CHARLES	SARL		Déconsolidée		86,00
MONTPELLIÉRAINE DE RÉNOVATION	SARL		Déconsolidée		86,00
SCI ST CHARLES PARVIS SUD	SCI	58,00		IG	58,00
MSH	SARL		Déconsolidée		100,00
SARL GRP ELLUL-PARA BRUGUIÈRE	SARL	100,00		IG	100,00
SNC LE CLOS DU MONESTIER	SNC		Déconsolidée		100,00
SCI LES ANGLES 2	SCI	75,50		IG	75,50
SCI LES JARDINS D'HARMONY	SCI		Déconsolidée		100,00
SNC MÉDITERRANÉE GRAND ARC	SNC		Déconsolidée		50,00
ICADE PROMOTION LOGEMENT	SAS	100,00		IG	100,00
CAPRI PIERRE	SARL	99,92		IG	99,92
SNC CHARLES	SNC		Déconsolidée		50,00
SCI MONNAIE - GOUVERNEURS	SCI		Déconsolidée		70,00
STRASBOURG R. DE LA LISIÈRE	SCI		Déconsolidée		33,00
SNC LES SYMPHONIES	SNC		Déconsolidée		66,70
SNC LA POSÉIDON	SNC		Déconsolidée		100,00
MARSEILLE PARC	SCI		Déconsolidée		50,00
LE PRINTEMPS DES ROUGIÈRES	SARL		Déconsolidée		96,00
SCI BRENIER	SCI	95,00		IG	95,00
PARC DU ROY D'ESPAGNE	SNC		Déconsolidée		50,00
SCI JEAN DE LA FONTAINE	SCI		Déconsolidée		50,00
MARSEILLE PINATEL	SNC		Déconsolidée		50,00
SCI LILLE LE BOIS VERT	SCI		Déconsolidée		50,00
SCI RUEIL CHARLES FLOQUET	SCI		Déconsolidée		50,00
SCI VALENCIENNES RÉSIDENCE DE L'HIPPODROME	SCI		Déconsolidée		75,00
SCI BOULOGNE SEINE D2	SCI		Déconsolidée		17,33
BOULOGNE VILLE A2C	SCI		Déconsolidée		17,53
BOULOGNE VILLE A2D	SCI		Déconsolidée		16,94
BOULOGNE VILLE A2E	SCI		Déconsolidée		16,94
BOULOGNE VILLE A2F	SCI		Déconsolidée		16,94
BOULOGNE PARC B1	SCI		Déconsolidée		18,23
BOULOGNE 3-5 RUE DE LA FERME	SCI		Déconsolidée		13,21
BOULOGNE PARC B2	SCI		Déconsolidée		17,30
SCI LIEUSAINTE RUE DE PARIS	SCI		Déconsolidée		50,00
BOULOGNE PARC B3A	SCI		Déconsolidée		16,94

	Forme Juridique	2024		2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation
IG = Intégration globale				
MEE = Mise en équivalence				
Déconsolidée				
BOULOGNE PARC B3F	SCI		Déconsolidée	16,94
SAS AD2B	SAS		Déconsolidée	100,00
SCI CHÂTILLON AVENUE DE PARIS	SCI		Déconsolidée	50,00
SCI FRANCONVILLE - 1 RUE DES MARAIS	SCI		Déconsolidée	49,90
ESSEY LÈS NANCY	SCI		Déconsolidée	75,00
SCI LE CERCLE DES ARTS - Logement	SCI		Déconsolidée	37,50
LES ARCHES D'ARS	SCI		Déconsolidée	75,00
ZAC DE LA FILATURE	SCI		Déconsolidée	50,00
SCI LA SUCRERIE - Logement	SCI	37,50	IG	37,50
SCI LA JARDINERIE - Logement	SCI		Déconsolidée	37,50
LES COTEAUX DE LORRY	SARL		Déconsolidée	50,00
SCI LE PERREUX ZAC DU CANAL	SCI		Déconsolidée	72,50
SCI Boulogne Ville A3 LA	SCI		Déconsolidée	17,40
SNC Nanterre MH17	SNC		Déconsolidée	50,00
SNC SOISY Avenue KELLERMAN	SNC		Déconsolidée	50,00
SNC ST FARGEAU HENRI IV	SNC		Déconsolidée	60,00
SCI ORLÉANS St JEAN LES CÈDRES	SCI		Déconsolidée	49,00
RUE DE LA VILLE	SNC	99,99	IG	99,99
RUE DU 11 NOVEMBRE	SCI		Déconsolidée	100,00
RUE DU MOULIN	SCI		Déconsolidée	100,00
IMPASSE DU FORT	SCI		Déconsolidée	100,00
DUGUESCLIN DÉVELOPPEMENT	SAS	100,00	IG	100,00
DUGUESCLIN & ASSOCIES MONTAGNE	SAS	100,00	IG	100,00
CDP THONON	SCI		Déconsolidée	33,33
SCI RÉSID. SERVICE DU PALAIS	SCI		Déconsolidée	100,00
SCI RÉSID. HOTEL DU PALAIS	SCI	100,00	IG	100,00
SCI LE VERMONT	SCI		Déconsolidée	40,00
SCI HAGUENAU RUE DU FOULON	SCI		Déconsolidée	50,00
SNC URBAVIA	SNC		Déconsolidée	50,00
SCI GERTWILLER 1	SCI		Déconsolidée	50,00
SCI RUE BARBUSSE	SCI		Déconsolidée	100,00
ROUBAIX RUE DE L'OUEST	SCCV		Déconsolidée	50,00
SCI CHAMPS S/MARNE RIVE GAUCHE	SCI		Déconsolidée	50,00
SCI BOULOGNE SEINE D3 PP	SCI		Déconsolidée	33,33
SCI BOULOGNE SEINE D3 D1	SCI		Déconsolidée	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 E	SCI		Déconsolidée	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 DEF COMMERCE	SCI		Déconsolidée	27,82
SCI BOULOGNE SEINE D3 ABC COMMERCE	SCI		Déconsolidée	27,82
SCI BOULOGNE SEINE D3 F	SCI		Déconsolidée	16,94
SCI BOULOGNE SEINE D3 C1	SCI		Déconsolidée	16,94
SCCV SAINTE MARGUERITE	SCCV		Déconsolidée	50,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale					
MEE = Mise en équivalence					
Déconsolidée					
SNC ROBINI	SNC		Déconsolidée		50,00
SCCV LES PATIOS D'OR - GRENOBLE	SCCV		Déconsolidée		80,00
SCI DES AUBÉPINES	SCI		Déconsolidée		60,00
SCI LES BELLES DAMES	SCI		Déconsolidée		66,70
SCI PLESSIS LÉON BLUM	SCI		Déconsolidée		80,00
SCCV RICHET	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCI BOULOGNE PARC B4B	SCI		Déconsolidée		20,00
SCI ID	SCI	53,00		IG	53,00
SNC PARIS MACDONALD PROMOTION	SNC		Déconsolidée		100,00
CŒUR DE VILLE	SARL		Déconsolidée		70,00
SCI CLAUSE MESNIL	SCCV		Déconsolidée		50,00
OVALIE 14	SCCV		Déconsolidée		80,00
SCCV VILLA ALBERA	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCI ARKADEA LA ROCHELLE	SCI		Déconsolidée		100,00
SCCV FLEURY MÉROGIS LOT1.1	SCCV		Déconsolidée		70,00
SCCV FLEURY MÉROGIS LOT1.2	SCCV		Déconsolidée		70,00
SCCV FLEURY MÉROGIS LOT3	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCI L'ENTREPÔT MALRAUX	SCI		Déconsolidée		65,00
SCCV CERGY - LES PATIOS D'OR	SCCV		Déconsolidée		80,00
MULHOUSE LES PATIOS D'OR	SCCV		Déconsolidée		40,00
SCCV CLERMONT-FERRAND LA MONTAGNE	SCCV		Déconsolidée		90,00
SCCV NICE GARE SUD	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SEP COLOMBES MARINE	SEP	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCI CLAYE SOUILLY - L'ORÉE DU BOIS	SCI		Déconsolidée		80,00
SCI BONDOUFLE - LES PORTES DE BONDOUFLE	SCI		Déconsolidée		80,00
SCCV ECOPARK	SCCV		Déconsolidée		90,00
SCI FI BAGNOLET	SCI		Déconsolidée		90,00
SCI ARKADEA TOULOUSE LARDENNE	SCI	100,00		IG	100,00
SCCV 25 BLD ARMÉE DES ALPES	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV HORIZON PROVENCE	SCCV		Déconsolidée		58,00
SCCV SETE - QUAI DE BOSCH	SCCV		Déconsolidée		90,00
SCCV RIVES DE SEINE - BOULOGNE YC2	SCCV		Déconsolidée		80,00
SCI BLACK SWANS	SCI		Déconsolidée		85,00
SCCV CANAL STREET	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV BLACK SWANS TOUR B	SCCV		Déconsolidée		85,00
SCCV ORCHIDÉES	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV MEDICADE	SCCV		Déconsolidée		80,00
SCI PERPIGNAN LESAGE	SCI		Déconsolidée		50,00
SCI TRIGONES NÎMES	SCI	49,00	Coentreprise	MEE	49,00
SCCV BAILLY CENTRE VILLE	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV MONTLHÉRY LA CHAPELLE	SCCV		Déconsolidée		100,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCI ARKADEA MARSEILLE SAINT VICTOR	SCI		Déconsolidée		51,00
SCCV SAINT FARGEAU 23 FONTAINEBLEAU	SCCV		Déconsolidée		70,00
SCCV CARENA	SCCV		Déconsolidée		51,00
SCCV BLACK SWANS TOUR C	SCCV	85,00		IG	85,00
SCI CAEN LES ROBES D'AIRAIN	SCI		Déconsolidée		60,00
SCI CAPITAINE BASTIEN	SCI		Déconsolidée		80,00
SCI PERPIGNAN CONSERVATOIRE	SCI		Déconsolidée		50,00
SCI LILLE WAZEMMES	SCI	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV ANTONY	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV SAINT FARGEAU LEROY BEAUFILS	SCCV		Déconsolidée		65,00
SCI ST ANDRÉ LEZ LILLE - LES JARDINS DE TASSIGNY	SCI	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV CARIVRY	SCCV		Déconsolidée		51,00
SCCV L'ÉTOILE HOCHE	SCCV		Déconsolidée		60,00
SCCV LES PINS D'ISABELLA	SCCV		Déconsolidée		49,90
SCCV LES COTEAUX LORENTINS	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCCV ROSNY 38-40 JEAN JAURES	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCCV CARETTO	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV MASSY CHATEAU	SCCV	50,00		IG	50,00
SCCV MASSY PARC	SCCV	50,00	Ent. associée	MEE	50,00
SCCV NEUILLY S/MARNE QMB 10B	SCCV	44,45		IG	44,45
SCCV VITA NOVA	SCCV		Déconsolidée		70,00
SCCV NEUILLY S/MARNE QMB 1A	SCCV		Déconsolidée		44,45
SCCV LE RAINCY RSS	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV LE MESNIL SAINT DENIS SULLY	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV CUGNAUX - LEO LAGRANGE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT A	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT B	SCCV	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT D	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV COLOMBES MARINE LOT H	SCCV	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCCV LES BERGES DE FLACOURT	SCCV		Déconsolidée		65,00
SCCV LE PLESSIS-ROBINSON ANCIENNE POSTE	SCCV		Déconsolidée		75,00
SCCV QUAI 56	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV LE PIAZZA	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV ICAGIR RSS TOURS	SCCV		Déconsolidée		50,00
SSCV ASNIÈRES PARC B8 B9	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SSCV SAINT FARGEAU 82-84 Avenue de Fontainebleau	SCCV		Déconsolidée		70,00
SAS PARIS 15 VAUGIRARD LOT A	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV PARIS 15 VAUGIRARD LOT C	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV SARCELLES - RUE DU 8 MAI 1945	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV SARCELLES - RUE DE MONTFLEURY	SCCV	100,00		IG	100,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCCV MASSY PARC 2	SCCV	50,00	Ent. associée	MEE	50,00
SCCV CANTEROUX	SCCV	50,00		IG	50,00
SCCV SOHO	SCCV		Déconsolidée		51,00
SCCV IPK NÎMES CRESPON	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV BÉARN	SCCV	65,00		IG	65,00
SCCV ASNIÈRES PARC B2	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV PERPIGNAN AVENUE D'ARGELÈS	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV 117 AVENUE DE STRASBOURG	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV MARCEL PAUL VILLEJUIF	SCCV		Déconsolidée		60,00
SCCV MAISON FOCH	SCCV		Déconsolidée		40,00
SCCV CHÂTENAY MALABRY LA VALLÉE	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV LOT 2G2 IVRY CONFLUENCES	SCCV		Déconsolidée		51,00
SCCV LA PÉPINIÈRE	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCCV NICE CARRE VAUBAN	SCCV	95,00		IG	95,00
SNC IPIR	SNC	100,00		IG	100,00
SNC IP3M LOGT	SNC	100,00		IG	100,00
SCCV NGICADE MONTPELLIER OVALIE	SCCV	50,00		IG	50,00
SCCV LILLE CARNOT LOGT	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV NORMANDIE LA RÉUNION	SCCV	65,00		IG	65,00
SCCV DU SOLEIL	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS AILN DEVELOPPEMENT	SAS	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCCV URBAT ICADE PERPIGNAN	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV DES YOLES NDDM	SCCV	75,00		IG	75,00
SCCV AVIATEUR LE BRIX	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SARVILEP	SAS	100,00		IG	100,00
SCCV POMME CANNELLE	SCCV	60,00		IG	60,00
SCCV RS MAURETTES	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV BRON LA CLAIRIÈRE G3	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV BRON LA CLAIRIÈRE C1C2	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV BRON LA CLAIRIÈRE C3C4	SCCV	49,00	Coentreprise	MEE	49,00
SCCV BRON LA CLAIRIÈRE DID2	SCCV	49,00	Coentreprise	MEE	49,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 2	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 4	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 5B	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV URBAN IVRY 94	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV YNOV CAMBACÉRÈS	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV DES RIVES DU PETIT CHER LOT 5	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV DES RIVES DU PETIT CHER LOT 6	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SAS MONTPELLIER SW	SAS	70,00		IG	70,00
SCCV LES JARDINS DE CALIX IPS	SCCV	80,00		IG	80,00
SCCV BOUL DÉVELOPPEMENT	SCCV	65,00		IG	65,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCCV BILL DÉVELOPPEMENT	SCCV	65,00		IG	65,00
SCCV PATIOS VERGERS	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV LILLE PRÉVOYANCE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV BOUSSY SAINT ANTOINE ROCHOPT	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV IXORA	SCCV	80,00		IG	80,00
SCCV CAP ALIZÉ	SCCV	80,00		IG	80,00
SCCV HOUILLES JEAN JACQUES ROUSSEAU	SCCV		Dissolution		50,00
SCCV IPSPF CHR1	SCCV	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SCCV LORIENT GUESDE	SCCV	80,00		IG	80,00
SCCV BOHRIE D2	SCCV	70,00		IG	70,00
SAS AD VITAM	SAS	100,00		IG	100,00
SCCV MARCEL GROSMENIL VILLEJUIF	SCCV	60,00		IG	60,00
SNC SEINE CONFLUENCES	SNC	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV CHÂTENAY LAVALLÉE LOT I	SCCV	50,10		IG	50,10
SCCV QUINCONCES	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SARL BÉATRICE MORTIER IMMOBILIER – BMI	SARL	100,00		IG	100,00
SCCV CARTAGENA	SCCV		Déconsolidée		95,00
SAS LES HAUTS DE LA VALSIÈRE	SAS	100,00		IG	100,00
SCCV LE SÉRANNE	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV VIADORA	SCCV	30,00	Ent. associée	MEE	30,00
SNC URBAIN DES BOIS	SNC	100,00		IG	100,00
SCCV NANTERRE HENRI BARBUSSE	SCCV	66,67		IG	66,67
SCCV LES PALOMBES	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV 3 – BID1 LOGEMENT	SCCV	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCCV 7 – B2A TOUR DE SEINE	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV 8 – B2A PARTICIPATIF	SCCV		Déconsolidée		25,00
SAS 9 – B2A CITÉ TECHNIQUE	SAS		Déconsolidée		25,00
SCCV TREVOUX ORFÈVRES	SCCV	65,00		IG	65,00
SAS SURESNES LIBERTÉ	SAS	70,00		IG	70,00
SAS CLICHY 33 MEDERIC	SAS		Déconsolidée		45,00
SAS L'ORÉE	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV CERDAN	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV DES RIVES DU PETIT CHER LOT 7	SCCV	45,00	Coentreprise	MEE	45,00
SAS BREST COURBET	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV MITTELVEG	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 8	SCCV	45,00	Coentreprise	MEE	45,00
SCCV TERRASSES ENSOLEILLÉES	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV ISSY ESTIENNE D'ORVES	SCCV	85,00		IG	85,00
SCCV CARAIX	SCCV	51,00		IG	51,00
SAS TOULOUSE RUE ACHILE VIADEU	SAS	55,72		IG	55,72
SCCV ARC EN CIEL	SCCV	51,00		IG	51,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SNC LE BOIS URBAIN	SNC	100,00		IG	100,00
SCCV DOMAINE DE LA CROIX	SCCV	80,00		IG	80,00
SCCV ÎLE NAPOLÉON	SCCV	70,00		IG	70,00
SAS RB GROUP	SAS	65,29		IG	65,29
SARL M&A IMMOBILIER	SARL	65,29		IG	65,29
SCCV LE FORUM-LATTES	SCCV	32,65		IG	32,65
SCCV BLEU PLATINE - SÈTE	SCCV	45,70		IG	45,70
SCCV LADY MARY-MONT SAINT CLAIR	SCCV		Liquidation	IG	45,70
SARL KALITHYS	SARL	65,29		IG	65,29
SCCV LADY SAINT CLAIR - SÈTE	SCCV		Fusion		65,29
SCCV BASSA NOVA - PERPIGNAN	SCCV	52,23		IG	52,23
SCCV VILLA HERMÈS - MANDELIEU	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV HERMÈS 56 - MONTPELLIER	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV L'OASIS - CASTELNAU	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV VERT AZUR - GRABELS	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV VILLA BLANCHE LUNEL	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV LE PARC RIMBAUD	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV SILVER GARDEN	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV SÈTE PREMIÈRE LIGNE	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV LE 9 - MONTPELLIER	SCCV	33,30		IG	33,30
SCCV EUROPE - CASTELNAU	SCCV	32,65	Coentreprise	MEE	32,65
SAS RB PARTICIPATIONS	SAS	65,29		IG	65,29
SNC M&A PROMOTION	SNC	65,29		IG	65,29
SCCV LES BAINS - JUVIGNAC	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV LES PINS BLEUS - GRABELS	SCCV	65,29		IG	52,23
SCCV VILLAGE CLEMENCEAU MONTPELLIER	SCCV	52,23		IG	52,23
SAS 68 AMPÈRE	SAS	80,00		IG	80,00
SCCV IPSPF-CHR2	SCCV	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SCCV 86 FÉLIX ÉBOUÉ	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV LUNEL FOURQUES	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV VILLENEUVE D'ASCQ - AVENUE DU BOIS	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV ÉCHO LES MENUIRES	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV ACANTHE	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SAS COLOMBES AURIOL	SAS	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV ZAC RÉPUBLIQUE	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV MEDOC 423	SCCV	49,90	Coentreprise	MEE	49,90
SCI ARKADEA LYON GIRONDINS	SCI		Déconsolidée		100,00
SCCV BRON CLAIRIÈRE F1	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV VILLA LAURES - MONTPELLIER	SCCV	65,29		IG	43,55
SCCV CŒUR CARNOLES	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV ARRAS MICHELET	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCCV BRON CLAIRIÈRE G4	SCCV	49,00	Coentreprise	MEE	49,00
SCCV STEEN ST MALO LA FONTAINE	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SAS STEEN LIBOURNE	SAS	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN DIJON	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN PARIS 9 PÉTRELLE	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN ROANNE FOLLEREAU	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV PHARE D'ISSY	SCCV	75,00		IG	75,00
SEP PEACEFUL	SEP	29,38	Coentreprise	MEE	29,38
SCCV 63 DUPONT DES LOGES	SCCV		Liquidation	IG	100,00
SAS BF3 SAINT RAPHAËL	SAS	20,00	Ent. associée	MEE	20,00
SCCV ARCHEVÊCHÉ	SCCV	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SAS NEUILLY VICTOR HUGO	SAS	54,00		IG	54,00
SNC VILLEURBANNE TONKIN	SNC	55,72		IG	55,72
SCCV MONTIGNY LOTS 1C 5A 5B	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV ÎLOT DES PLATANES - LATTES	SCCV	56,80		IG	29,38
SCCV STEEN CHATEAURENARD DENIS PAULEAU	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN DOUAI BOULEVARD VAUBAN	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN LE CHESNAY	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SNC M&A CE	SNC	65,29		IG	65,29
SCCV BREST RÉPUBLIQUE DÉVELOPPEMENT	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV CASTELNAU DALHIAS	SCCV		Dissolution		90,00
SCCV SAINT VALÉRY CAVÉE LÉVÊQUE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV SEVRAN ROUGEMONT	SCCV	70,00		IG	70,00
SCCV STEEN ST GILLES RAIMONDEAU	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV STEEN GAILLON SUR MONTCIENT	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV LILURA DE L'ADOUR	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV ZOKO ST ESPRIT	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV AME ECHO	SCCV	60,00		IG	60,00
SCCV PARIS 12 MESSAGERIES L3 L4	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV LA PLATEFORME RE	SCCV	100,00		IG	70,00
SCCV NANTERRE PARTAGÉE	SCCV	35,00	Coentreprise	MEE	35,00
SCCV NIMOZA NÎMES	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV LE CLOS DES OLIVIERS-MARGUERITES	SCCV	65,29		IG	65,29
SCCV FORUM II - LATTES	SCCV	63,33		IG	39,18
FONDATION D'ENTREPRISE ICADE PIERRE POUR TOUS	Fondation	100,00		IG	100,00
SAS EQUINOVE	SAS	100,00		IG	100,00
SCCV LA SAUVEGARDE	SCCV	50,10		IG	50,10
SCCV CHOISY B7	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV DUNKERQUE ZAC GRAND LARGE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	
SCCV STEEN CHANTILLY CASCADES	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCCV DE LA BERGERIE	SCCV	51,00		IG	
L'OLIU - REDESSAN	SCCV	65,29		IG	
SAS IPSXM	SAS	100,00		IG	
SCCV MAS VINHA - FRONTIGNAN	SCCV	65,29		IG	
SCCV 1 PLACE COPERNIC	SCCV	55,00		IG	
SNC ARCADE	SNC	90,00		IG	
SCCV L'AIGARELLE - FABRÈGUES	SCCV	65,29		IG	
SCCV PREMIUM B2	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	
SCCV PREMIUM RE3	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	
SCCV BRON CLAIRIÈRE M3	SCCV	51,00	Coentreprise	MEE	
SARL JARDINS HABITES-FRONTIGNAN	SARL	65,29		IG	
SCCV HELEN KELLER LOT 6	SCCV	51,00		IG	
SCCV LES PARCS DE LAS CLOSES	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	
SCCV PONTCHATEAU ROUTE DE VANNES	SCCV	100,00		IG	
SCCV ST VINCENT DE PAUL - SAVARIAUD	SCCV	54,00		IG	
SAS GAVY AMÉNAGEMENT	SAS	51,00	Coentreprise	MEE	
SCCV VILLEJUIF STALINGRAD	SCCV	50,10		IG	
SCCV SAINT MAUR LA PIE	SCCV	70,00		IG	
SCCV TAVERNY 75 HERBLAY	SCCV	30,00	Ent. associée	MEE	
SCCV AUDENGE - ROUTE DE BORDEAUX	SCCV	40,00	Ent. associée	MEE	
SCCV LA MURAILLE	SCCV	30,00	Coentreprise	MEE	
SCCV CHARLARY II	SCCV	51,00		IG	
SCCV LA PENA	SCCV	100,00		IG	
SCCV EUSKADI	SCCV	40,00	Coentreprise	MEE	
SCCV LAVOISIER	SCCV	100,00		IG	
SCCV LA CHAPELLE SUR ERDRÉ HAUTIÈRE	SCCV	30,00	Ent. associée	MEE	
SCCV GENAY PROULIEU	SCCV	30,00	Ent. associée	MEE	
Promotion Tertiaire					
SNC ICADE PROMOTION TERTIAIRE	SNC	100,00		IG	100,00
SCCV SAINT DENIS LANDY 3	SCCV		Déconsolidée		50,00
SNC GERLAND 1	SNC		Déconsolidée		50,00
SNC GERLAND 2	SNC		Déconsolidée		50,00
CITE SANITAIRE NAZARIENNE	SNC		Déconsolidée		60,00
ICAPROM	SNC		Déconsolidée		45,00
SCCV LE PERREUX CANAL	SCCV		Déconsolidée		100,00
ARKADEA SAS	SAS	100,00		IG	100,00
CHRYSALIS DÉVELOPPEMENT	SAS		Déconsolidée		35,00
MACDONALD BUREAUX	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCI 15 AVENUE DU CENTRE	SCI		Déconsolidée		50,00
SAS CORNE OUEST VALORISATION	SAS	25,00	Ent. associée	MEE	25,00
SAS ICADE-FF-SANTÉ	SAS		Déconsolidée		65,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale MEE = Mise en équivalence Déconsolidée					
SCI BOURBON CORNEILLE	SCI		Déconsolidée		100,00
SCCV SKY 56	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV SILOPARK	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV TECHNOFFICE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SARL LE LEVANT DU JARDIN	SARL		Déconsolidée		50,67
SCI ARKADEA RENNES TRIGONE	SCI		Déconsolidée		51,00
SCCV LE SIGNAL/LES AUXONS	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV LA VALBARELLE	SCCV		Déconsolidée		49,90
SAS IMMOBILIER DÉVELOPPEMENT	SAS	100,00		IG	100,00
SCCV HOTELS A1-A2	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV BUREAUX B-C	SCCV		Déconsolidée		50,00
SCCV MIXTE D-E	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV CASABONA	SCCV	51,00		IG	51,00
SCCV GASTON ROUSSEL ROMAINVILLE	SCCV	75,00		IG	75,00
SNC IP2T	SNC	100,00		IG	100,00
SCCV TOURNEFEUILLE LE PIRAC	SCCV	90,00		IG	90,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 0	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SAS ODESSA DÉVELOPPEMENT	SAS	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SCCV LES RIVES DU PETIT CHER LOT 3	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SCCV DES RIVES DU PETIT CHER LOT 1	SCCV	60,00	Coentreprise	MEE	60,00
SAS NEWTON 61	SAS	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SCCV BRON LES TERRASSES L1 L2 L3 N3	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS LA BAUME	SAS	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SCCV PIOM 1	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCCV PIOM 2	SCCV		Déconsolidée		100,00
SCCV PIOM 3	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV PIOM 4	SCCV	100,00		IG	100,00
SAS PIOM 5	SAS		Déconsolidée		100,00
SCCV COLADVIVI	SCCV	40,00	Ent. associée	MEE	40,00
SCCV PIOM 6	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV 1 - BIC1 BUREAUX	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV 2 - BID1 BUREAUX	SCCV	25,00	Coentreprise	MEE	25,00
SCCV 4 - COMMERCES	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV 5 - BIC1 HÔTEL	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV 6 - BIC3 COWORKING	SCCV		Déconsolidée		25,00
SCCV PIOM 7	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV PIOM 8	SCCV	100,00		IG	100,00
SCCV PALUDATE GUYART	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV BRON LES TERRASSES A1 A2 A3 A4	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS 10 COMMERCES BIA4 ET BIBIB3	SAS		Déconsolidée		25,00
SCCV BRON CLAIRIÈRE B	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00

	Forme Juridique	2024			2023
		% Intérêt	Coentreprises/ Entreprises associées	Méthode de consolidation	% Intérêt
IG = Intégration globale					
MEE = Mise en équivalence					
Déconsolidée					
SCCV ÉCOLE DE LA RÉPUBLIQUE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SCCV STEEN PETREQUIN	SCCV	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SCCV CEREREIDE - LATTES	SCCV	65,29	IG		
Promotion autres					
SARL DOMAINE DE LA GRANGE	SARL		Déconsolidée		51,00
RUE CHATEAUBRIAND	SCI	100,00		IG	100,00
SNC DU PLESSIS BOTANIQUE	SNC	100,00		IG	100,00
SARL LAS CLOSES	SARL	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SNC DU CANAL ST LOUIS	SNC	100,00		IG	100,00
SNC MASSY VILGENIS	SNC	50,00		IG	50,00
SAS LE CLOS DES ARCADES	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS OCÉAN AMÉNAGEMENT	SAS	49,00	Coentreprise	MEE	49,00
SNC VERSAILLES PION	SNC	100,00		IG	100,00
SAS GAMBETTA SAINT ANDRÉ	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS MONT DE TERRE	SAS	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SAS WACKEN INVEST	SAS		Liquidation		51,00
SAS MEUDON TASSIGNY	SAS	40,00	Coentreprise	MEE	40,00
SAS DES RIVES DU PETIT CHER	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SNC LH FLAUBERT	SNC	100,00		IG	100,00
SAS BREST AMÉNAGEMENT	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	50,00
SAS ICADE PIERRE POUR TOUS	SAS	100,00		IG	100,00
SAS BONDY CANAL	SAS	55,50	Coentreprise	MEE	51,00
SAS HOLDING TOULOUSE TONKIN JHF	SAS	79,60		IG	79,60
SAS JALLANS	SAS	55,72		IG	55,72
SAS CLINIQUE 3	SAS	55,72		IG	55,72
SAS STEEN REHAB	SAS	33,33	Coentreprise	MEE	33,33
SAS DE LA BERGERIE	SAS	51,00		IG	51,00
SAS REPREDRE RACINES	SAS		Cession	MEE	51,00
SAS JAURES GALLIENI	SAS		Cession	IG	55,00
SCCV MARSEILLE SMCL	SCCV	15,00	Ent. Associée	MEE	15,00
SAS HOLDING CITY PARK LEVALLOIS	SAS	100,00		IG	100,00
SNC LEVALLOIS CITYPARK	SNC	51,00	Coentreprise	MEE	51,00
SAS SAINT PIERRE CENTRE 2025	SAS	70,00	Coentreprise	MEE	70,00
SCCV TOULOUSE GARONNE	SCCV	50,00	Coentreprise	MEE	
SAS L'OLIVERAIE	SAS	50,00	Coentreprise	MEE	

3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

A l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ICADE SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de

l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la

période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Désengagement de la Foncière Santé

(Note 6.1.5 « Actifs et passifs financiers » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le Groupe a conclu, le 13 juin 2023, un protocole avec Praemia Reim France (ex Primonial) et les actionnaires minoritaires de Praemia Healthcare (ex Icade Santé) et d'IHE pour la cession totale, en trois étapes, de son portefeuille de santé. Le 5 juillet 2023, la cession de 63 % de la participation d'Icade dans Praemia Healthcare a été réalisée pour un montant total de 1,4 milliards d'euros, sur la base d'une valorisation en ligne avec l'ANR NTA (Actif Net Réévalué Net Tangible Assets) au 31 décembre 2022 après détachement du dividende 2022. Conformément aux accords liant Icade et Praemia REIM, et dans l'environnement de marché actuel, la cession par Icade du solde des portefeuilles français et international est envisagée de manière progressive en 2025 et 2026.

Selon les termes de cette transaction, Praemia Reim France poursuit la gestion des actifs immobiliers détenus par Praemia Healthcare, ainsi que la gestion du portefeuille international IHE.

En application de la norme IFRS 5, la contribution de la Foncière Santé du premier semestre 2023, ainsi que le résultat de cession de

l'opération avaient été classés au 30 juin 2023 sur la ligne "Résultat des activités abandonnées". A l'issue de la réalisation de cette première étape et de la perte de contrôle par Icade, la Foncière Santé a été déconsolidée des états financiers du Groupe au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, comme au 31 décembre 2023, les participations résiduelles dans la Foncière Santé sont évaluées en juste valeur par résultat et sont présentées sur la ligne « Actifs financiers détenus en vue de leur vente » dans l'état de la situation financière consolidée, pour 1102 millions d'euros.

Nous avons considéré cette opération ainsi que l'évaluation des actifs financiers détenus en vue de leur vente, issus de ce désengagement de la foncière santé, comme un point clé de l'audit, en raison de leur caractère significatif sur les comptes consolidés du Groupe Icade, et du degré de jugement et d'estimation qu'elles ont nécessité.

Réponse d'audit apportée

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :

- revue du traitement comptable des participations résiduelles de la foncière santé, classées en IFRS5 ;
- prise de connaissance du processus mis en place par la Direction pour évaluer les participations résiduelles ;

- vérification des justes valeurs comptabilisées au bilan, par recalcul de l'ANR et contrôle des données de fonds propres, et des variations de justes valeurs comptabilisées au compte de résultat ;
- vérification du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des immeubles de placement

(Note 5 « Patrimoine immobilier et juste valeur » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Les immeubles de placement représentent une valeur de 6 266 millions d'euros dans le bilan consolidé au 31 décembre 2024, soit 60 % de l'actif consolidé. Par ailleurs, la variation de la valeur de ces immeubles a eu un impact de -492 millions d'euros dans le résultat de l'exercice. Ils sont détenus pour percevoir des loyers et accroître la valeur de l'actif.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à la juste valeur (telle que définie par la norme IFRS13) ; la variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat. Par ailleurs, la juste valeur des actifs est utilisée pour le calcul d'indicateurs clés d'appréciation de la performance ou de la situation financière du Groupe tel que l'Actif Net Réévalué ou le ratio de « Loan to Value ». Dans ce contexte, la Direction a mis en place un processus de détermination de la juste valeur du patrimoine immobilier sur la base d'évaluations réalisées par des experts immobiliers indépendants, complété par un dispositif d'évaluations internes.

L'évaluation de la juste valeur d'un actif immobilier est un exercice complexe d'estimation qui requiert une connaissance approfondie du marché immobilier et des jugements importants pour déterminer les hypothèses appropriées, notamment les taux de rendement et d'actualisation, les valeurs locatives de marché, la valorisation des budgets de travaux à réaliser et la date estimée de leur achèvement (en particulier pour les actifs en phase de développement) et les éventuelles mesures d'accompagnement (franchises de loyers, travaux) accordées aux locataires.

Nous avons considéré l'évaluation des immeubles de placement comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ce poste au regard des comptes consolidés, du degré de jugement et d'estimation important relatif à la détermination des principales hypothèses utilisées et du caractère potentiellement significatif de la sensibilité de la juste valeur des actifs immobiliers à ces hypothèses.

Réponse d'audit apportée

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :

- obtention de la lettre de mission des experts immobiliers et appréciation de leurs compétences et leur indépendance vis-à-vis du Groupe ;
- prise de connaissance du processus mis en place par la Direction pour la transmission des données aux experts immobiliers et la revue des valeurs d'expertise établies par ces derniers ;
- obtention des rapports d'expertise immobilière, examen critique des méthodes d'évaluations utilisées, des paramètres de marché (taux de rendement, taux d'actualisation, valeurs locatives de marché) retenus, notamment dans un contexte d'incertitudes et de volatilité des taux et, des hypothèses propres aux actifs (notamment l'estimation du coût des travaux restant à engager et la date estimée de leur achèvement pour les actifs en développement) et réalisation de tests, sur base de

sondages, sur les données utilisées (budgets de travaux et situations locatives) ;

- entretiens avec la Direction et les experts immobiliers pour appréhender l'environnement de marché prévalant au 31 décembre 2024 et rationaliser l'évaluation globale du patrimoine et les valeurs d'expertise des actifs présentant les variations les plus significatives ou atypiques ;
- revue critique d'une sélection d'expertises par nos experts internes en évaluation ;
- vérification des justes valeurs comptabilisées au bilan, notamment par rapprochement aux
- expertises, et des variations de justes valeur comptabilisées au compte de résultat ;
- vérification du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation du chiffre d'affaires et de la marge à l'avancement des activités de promotion immobilière (Note 8.1 « Produits des activités opérationnelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2024 des activités de promotion immobilière s'élève à 1 053 millions d'euros, soit 67 % du chiffre d'affaires consolidé. La variation du chiffre d'affaires s'élève à - 21 millions d'euros.

Le Groupe exerce son activité de promotion immobilière au travers de contrats de construction et de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) pour lesquels le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au prorata de l'avancement du projet, estimé sur la base de l'avancement des travaux cumulés et de l'avancement commercial à la fin de l'exercice. Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée lorsqu'il est probable que le coût de revient final du projet sera supérieur au chiffre d'affaires généré.

Les montants de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser, et éventuellement de provisions pour perte à terminaison, dépendent de la capacité de la Direction à évaluer de manière optimale les

coûts de construction encourus sur un projet à la date de clôture et à estimer de manière fiable les coûts de construction restant à engager, ainsi que le montant des ventes futures jusqu'à la fin du projet. C'est notamment le cas pour les projets présentant des caractéristiques spécifiques ou des évolutions significatives par rapport aux estimations initiales, comme une évolution du coût de la construction, un rythme de commercialisation ou une progression d'avancement technique en écart par rapport aux prévisions initiales.

Nous avons considéré l'évaluation du chiffre d'affaires et de la marge à l'avancement des activités de promotion immobilière comme un point clé de l'audit en raison de leur caractère significatif au regard des comptes consolidés, du nombre de projets engagés, et du degré de jugement et d'estimation importants relatif aux prévisions de chiffre d'affaires et de coût final des opérations.

Réponse d'audit apportée

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :

- prise de connaissance des processus mis en place par la Direction pour estimer le chiffre d'affaires et les coûts des projets et sélection d'un échantillon de projets pour examiner les différentes composantes du coût de revient, le montant de chiffres d'affaires budgété ainsi que les taux d'avancement technique et commercial ;
- pour les projets ayant retenu notre attention (compte tenu par exemple d'évolutions budgétaires, techniques ou commerciales significatives ou atypiques), mise en œuvre de diligences

complémentaires incluant des entretiens avec la Direction et, le cas échéant, la collecte d'éléments probants pour confirmer notre compréhension du degré d'avancement de ces projets et en apprécier la correcte traduction comptable ;

- sur la base de l'ensemble des budgets d'opérations, contrôle de la correcte comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge à reconnaître à l'avancement, ainsi que des pertes à terminaison ;
- vérification du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ICADE SA par votre assemblée générale du 22 mars 2006 pour le cabinet Forvis Mazars et du 22 juin 2012 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Forvis Mazars était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la treizième.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en

cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude

significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit et des Risques

Nous remettons au Comité d'Audit et des Risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit et des Risques figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit et des Risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit et des Risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 21 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Lionel Lepetit

Forvis Mazars SA
Claire Gueydan-O'Quin

4. ÉTATS FINANCIERS COMPTES ANNUELS

Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements & dépréciations	Valeur nette 31/12/2024	Valeur nette 31/12/2023
Capital souscrit non appelé (I)		-	-	-	-
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.	6,3	1,1	5,2	5,7
Immobilisations corporelles					
Terrains		904,6	275,3	629,3	661,6
Constructions		3 842,2	1 754,7	2 087,5	2 172,7
Autres immobilisations corporelles		755,4	201,0	554,4	572,0
Immobilisations en cours, avances et acomptes		286,2	26,0	260,2	242,6
Total immobilisations corporelles	3.	5 788,3	2 257,0	3 531,3	3 649,0
Immobilisations financières					
Titres de participation	4.	1 584,1	244,2	1 339,9	1 392,7
Créances rattachées à des participations	5.1.	519,2	-	519,2	499,2
Autres titres immobilisés		-	-	-	1,9
Prêts		0,3	-	0,3	0,3
Autres immobilisations financières (dont actions propres)		77,4	21,7	55,6	62,2
Total immobilisations financières		2 181,0	265,9	1 915,0	1 956,4
Total actif immobilisé (II)		7 975,6	2 524,0	5 451,6	5 611,0
ACTIF CIRCULANT					
Stocks		0,8	0,0	0,8	0,8
Avances et acomptes versés sur commandes		7,0	-	7,0	5,0
Créances					
Clients et comptes rattachés	6.1.	101,2	17,7	83,5	83,5
Autres créances	6.1	880,1	39,2	841,0	926,7
Divers					
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	7.1.2.	95,3	-	95,3	90,3
Instruments dérivés	7.1.1.	0,0	-	0,0	0,0
Disponibilités	7.1.2.	762,9	-	762,9	1 177,2
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		1,1	-	1,1	1,8
Total actif circulant (III)		1 848,6	56,9	1 791,7	2 285,2
Charges à répartir sur plusieurs exercices (IV)	7.1.3.	11,7	-	11,7	13,6
Primes de remboursement des obligations (V)	7.1.3.	30,3	-	30,3	10,3
TOTAL DE L'ACTIF (I À V)		9 866,2	2 580,9	7 285,3	7 920,1

PASSIF

(en millions d'euros)

	Notes	31/12/2024	31/12/2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital	8.1.	116,2	116,2
Primes d'émission, de fusion, d'apport...		2 387,4	2 387,4
Écarts de réévaluation		185,7	185,7
Réserve légale		11,6	11,6
Autres réserves			
Report à nouveau		113,3	2,0
<i>dont acompte sur dividendes</i>		-	-
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (BÉNÉFICE OU PERTE)		(24,5)	477,9
TOTAL		2 789,7	3 180,9
Subventions d'investissement		5,6	5,7
Provisions réglementées		2,1	2,0
Total capitaux propres (I)	8.3.	2 797,3	3 188,6
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		34,7	20,0
Provisions pour charges		7,5	13,6
Total provisions pour risques et charges (II)	9.	42,2	33,6
DETTES			
Dettes financières 7.2.			
Autres emprunts obligataires		3 374,6	3 577,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		425,4	425,5
Emprunts et dettes financières divers		395,7	429,7
Dettes d'exploitation 6.3.			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		40,4	37,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		48,0	73,6
Dettes fiscales et sociales		7,3	6,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		101,1	92,3
Autres dettes		19,0	21,2
Divers			
Instruments dérivés		1,9	2,7
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		32,4	32,0
TOTAL DETTES (III)		4 445,8	4 697,9
TOTAL DU PASSIF (I À III)		7 285,3	7 920,1

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Chiffre d'affaires	11.1.1.	269,1	271,1
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		0,2	0,1
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		39,3	24,4
Autres produits d'exploitation		87,1	93,2
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		395,8	388,8
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats et variations de stocks		47,2	61,0
Services extérieurs		62,8	81,4
Impôts, taxes et versements assimilés		47,3	46,7
Salaires et traitements	10.1.	6,3	4,5
Charges sociales	10.1.	1,9	1,8
Dotations aux amortissements et dépréciations		235,6	366,2
Dotations aux dépréciations sur actif circulant		3,4	9,6
Dotations aux provisions pour risques et charges		12,9	1,6
Autres charges		2,5	4,0
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		419,9	576,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11.1.2.	(24,1)	(187,9)
OPÉRATIONS EN COMMUN			
Bénéfice ou perte supportée		-	-
PRODUITS FINANCIERS			
Produits financiers de participations		118,5	207,8
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		0,3	-
Autres intérêts et produits assimilés		59,3	35,4
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		4,2	4,0
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		5,4	0,9
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		187,7	248,1
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions		102,1	151,2
Intérêts et charges assimilées		101,0	146,0
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		1,9	0,3
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		204,9	297,5
RÉSULTAT FINANCIER	11.2.	(17,2)	(49,4)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		(41,3)	(237,3)
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		0,5	0,0
Produits exceptionnels sur opérations en capital		82,5	1 548,1
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		-	0,7
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		83,0	1 548,8
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		0,0	0,0
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		65,0	832,0
Dotations exceptionnelles aux amortissements, aux provisions et dépréciations		0,1	0,1
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		65,1	832,1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	11.3.	17,9	716,7
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		-	-
Impôts sur les bénéfices		1,1	1,4
TOTAL DES PRODUITS		666,5	2 185,8
TOTAL DES CHARGES		691,1	1 707,8
RÉSULTAT NET		(24,5)	477,9

5. ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS

NOTE 1. Principaux événements de l'exercice	398	NOTE 8. Capital	412
1.1. Investissements et cessions réalisés	398	8.1. Évolution du nombre d'actions en circulation	412
1.2. Évolution de l'endettement financier	398	8.2. Détention du capital	412
1.3. Distribution de dividendes	398	8.3. Variation des capitaux propres	412
NOTE 2. Principes généraux	398	NOTE 9. Provisions pour risques et charges	413
2.1. Textes appliqués	398	NOTE 10. Rémunérations et avantages postérieurs à l'emploi	414
2.2. Base d'évaluation, jugements et utilisation d'estimations	398	10.1. Charges de personnel nettes des refacturations aux filiales	414
NOTE 3. Immobilisations, investissements et résultat de cession d'actifs incorporels et corporels	399	10.2. Effectifs moyens	415
3.1. Immobilisations incorporelles et corporelles	399	10.3. Indemnités éventuelles de rupture de contrat de travail et autres rémunérations différées des dirigeants	415
3.2. Investissements de l'exercice	400	10.4. Avantages postérieurs à l'emploi	415
3.3. Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	401	10.5. Rémunérations et avantages alloués au titre de l'exercice aux administrateurs et aux membres du comité exécutif	416
3.4. Résultat de cession d'actifs immobiliers	402	10.6. Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	416
NOTE 4. Titres, revenus des participations et résultat de cession	403	NOTE 11. Compte de résultat	417
4.1. Variation des titres de participation et revenus de l'exercice	403	11.1. Résultat d'exploitation par destination	417
4.2. Dépréciations des titres de participation	404	11.2. Résultat financier	419
4.3. Résultat de cession des titres de participation	404	11.3. Résultat exceptionnel	420
NOTE 5. Financements intra-groupe	404	11.4. Impôt sur les résultats	420
5.1. Financements accordés aux filiales et participations	404	NOTE 12. Engagements hors bilan	421
5.2. Financements consentis à Icade par les filiales et participations	406	12.1. Engagements donnés	421
NOTE 6. Échéances des actifs et passifs, dépréciations des autres actifs	406	12.2. Engagements reçus	421
6.1. Échéances des actifs	407	NOTE 13. Autres informations	422
6.2. Dépréciations sur autres immobilisations financières et actif circulant	407	13.1. Événements postérieurs à la clôture	422
6.3. Échéances des passifs	408	13.2. Parties liées	422
NOTE 7. Instruments financiers et coût de l'endettement	409	13.3. Honoraires des commissaires aux comptes	422
7.1. Instruments dérivés et autres actifs financiers	409	13.4. Tableau des filiales et participations	423
7.2. Passifs financiers et coût de l'endettement	411		

NOTE 1. Principaux événements de l'exercice

1.1. Investissements et cessions réalisés

Les principaux investissements de l'exercice s'élèvent à 149,9 millions d'euros et ont principalement porté sur des opérations en cours t décrit dans la note 3.2.

La poursuite du plan d'arbitrage initié en 2021 s'est traduite par des cessions pour 81,8 millions d'euros portant principalement sur les immeubles Quai rive neuve et Le Castel à Marseille, Dulud à Neuilly et Milkyway à Lyon (cf. note 3.4.).

1.2. Évolution de l'endettement financier

La dette financière de la Société a été ramenée de 4 432 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 4 195,7 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. note 7.2.1.) principalement sous l'effet :

- du rachat de deux souches obligataires à hauteur de 350,0 millions d'euros :
 - 142,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 17 novembre 2025 et offrant un coupon de 1,125 % (ISIN : FR0013218393) ramenant le montant en circulation de 500,0 millions d'euros à 357,5 millions d'euros après le règlement-livraison du 23 mai 2024,
 - 207,5 millions d'euros concernent les obligations venant à échéance le 10 juin 2026 et offrant un coupon de 1,750 % (ISIN : FR0013181906) ramenant le montant en circulation de 750,0 millions d'euros à 542,5 millions d'euros après le règlement-livraison du 23 mai 2024.

Une soulte de 12,7 millions d'euros a été perçue au titre de cette opération de rachat obligataire. Elle a été inscrite dans le compte de résultat sur la ligne « Autres intérêts et produits assimilés » ;

- de l'émission en juillet 2024 de nouvelles obligations pour un montant de 149,0 millions d'euros. Ces obligations sont venues abonder deux souches existantes :
 - la souche à échéance janvier 2030, offrant un coupon de 1,000 %, abondée à hauteur de 99,0 millions d'euros (ISIN : FR001400RSH0). Le taux d'intérêt effectif s'élève à 4,07 %,
 - la souche à échéance janvier 2031, offrant un coupon de 0,625 %, abondée à hauteur de 50,0 millions d'euros (ISIN : FR001400RSCI). Le taux d'intérêt effectif s'élève à 4,25 %.

1.3. Distribution de dividendes

L'assemblée générale du 19 avril 2024 a voté la distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2023 d'un montant de 4,84 euros brut par action accompagnée des modalités suivantes :

- le versement d'un acompte de 2,42 euros par action en numéraire, le 6 mars 2024, pour un montant de 183,3 millions d'euros après prise en compte des titres auto détenus ; et
- le versement du solde, soit 2,42 euros par action, le 4 juillet 2024, pour un montant de 183,4 millions d'euros après prise en compte des titres auto détenus.

NOTE 2. Principes généraux

2.1. Textes appliqués

Les comptes annuels de la Société sont établis au 31 décembre 2024 conformément aux dispositions du Code de commerce, du plan comptable général et des autres textes applicables. Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Icade le 18 février 2025. Les derniers comptes annuels publiés par Icade au 31 décembre 2023 avaient été arrêtés selon les mêmes principes et méthodes.

2.2. Base d'évaluation, jugements et utilisation d'estimations

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique.

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Les estimations comptables concourant à la présentation des états financiers au 31 décembre 2024 ont été réalisées dans un contexte du secteur immobilier toujours incertain. Par ailleurs, la Société continuera à porter une attention particulière à court et à moyen terme à l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés financiers et à son impact sur le coût de financement. La Société a tenu compte des informations fiables dont elle disposait quant aux incidences de ce contexte au 31 décembre 2024.

Les estimations significatives réalisées par la Société pour l'établissement des états financiers portent principalement sur la valeur recouvrable des immobilisations corporelles comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs corporels », des immobilisations financières comme indiqué au paragraphe « Titres de participation, créances rattachées et autres titres immobilisés » et l'évaluation des avantages au

personnel et des provisions comme indiqué dans les paragraphes « Provisions » et « Avantages au personnel ».

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la Société révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

NOTE 3. Immobilisations, investissements et résultat de cession d'actifs incorporels et corporels

PRINCIPES COMPTABLES

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique qui doit être à la fois identifiable et contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteur d'avantages économiques futurs. Un actif incorporel est identifiable s'il est séparable de l'entité acquise ou s'il résulte de droits légaux ou contractuels.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est déterminable sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers ou pour en valoriser le capital ou les deux.

Conformément au Règlement ANC n° 2014-03, les immeubles sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs corporels ».

06

3.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

IMMOBILISATIONS BRUTES

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusion & apports	Augmentations, acquisitions, créations d'actifs	Diminutions, cessions ou mises au rebut	Virement de poste à poste	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	1,2	-	-	(0,6)	1,3	2,0
Autres immobilisations incorporelles	5,7	-	(0,1)	-	(1,3)	4,3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	6,9	-	(0,1)	(0,6)	-	6,3
Terrains	925,2	-	-	(20,6)	-	904,6
Constructions	2 191,1	-	-	(33,0)	53,8	2 211,9
Installations et agencements	1 571,3	-	-	(19,1)	78,1	1 630,3
Autres immobilisations corporelles	759,5	-	-	(4,1)	0,0	755,4
<i>dont malis techniques sur terrains</i>	<i>328,0</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(1,4)</i>	<i>-</i>	<i>326,7</i>
<i>dont malis techniques sur constructions, installations et agencements</i>	<i>431,3</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(2,7)</i>	<i>-</i>	<i>428,6</i>
Immobilisations en cours sur immobilisations corporelles	267,9	-	144,8	(0,1)	(131,9)	280,6
Avances sur immobilisations corporelles	0,2	-	5,3	-	-	5,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	5 715,1	-	150,1	(76,9)	(0,0)	5 788,3
TOTAL DES IMMOBILISATIONS BRUTES	5 722,0	-	150,1	(77,5)	(0,0)	5 794,6

Au titre de l'exercice 2024, le montant des coûts d'emprunt intégrés à la valeur brute des immobilisations s'élève à 1,1 million d'euros. Les principales cessions de l'exercice sont décrites dans la note 3.4. « Résultat de cession des actifs immobiliers ».

3.2. Investissements de l'exercice

PRINCIPES COMPTABLES

COÛT DES IMMEUBLES

Le coût des immeubles est constitué :

- du prix d'achat exprimé dans l'acte ou du prix de la construction, y compris les taxes non récupérables, après déduction des éventuels remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;
- du coût des travaux de réhabilitation ;
- de tous les coûts directement attribuables, engagés pour mettre l'immeuble en état d'être mis en location selon l'utilisation prévue par la direction. Ainsi, les droits de mutation, les honoraires, les commissions et les frais d'actes liés à l'acquisition, les commissions liées à la mise en location sont inclus dans le coût ;
- des coûts liés à la mise en conformité de l'immeuble à la réglementation sur la sécurité et l'environnement ;
- des coûts d'emprunt capitalisés comme indiqué au paragraphe « Coûts d'emprunts activés ».

INDEMNITÉS D'ÉVICTION

Lors de la rupture d'un contrat de location, la Société peut être conduite à régler des indemnités d'éviction à un ex-locataire. Trois types de situations peuvent se présenter :

- les indemnités d'éviction sont versées afin de libérer les locaux devant faire l'objet d'une reconstruction ou d'une rénovation ; elles sont alors capitalisées en les intégrant dans le coût des actifs corporels afférents ;
- les indemnités d'éviction sont versées dans l'optique de libérer les locaux pour un éventuel futur locataire ; elles sont alors comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles ont été encourues ;

- les indemnités d'éviction sont versées suite à une négociation avancée pour la signature d'un bail avec un nouveau locataire ; elles sont alors capitalisées et amorties sur la période de location, sur la même base que les revenus locatifs.

COÛTS D'EMPRUNT ACTIVÉS

La Société a choisi l'option d'incorporer les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction ou la production au coût de l'actif correspondant.

Les coûts d'emprunt sont déduits des charges financières et incorporés au coût de construction jusqu'à la date d'achèvement des travaux.

Les coûts d'emprunt incorporés dans la valeur des actifs sont déterminés de la façon suivante :

- lorsque des fonds sont empruntés en vue de la construction d'un ouvrage particulier, les coûts d'emprunt incorporables correspondent aux coûts réels encourus au cours de l'exercice, diminués des produits financiers éventuels provenant du placement temporaire des fonds empruntés ;
- dans le cas où les fonds empruntés sont utilisés pour la construction de plusieurs ouvrages, le montant des coûts incorporables au coût de l'ouvrage est déterminé en appliquant un taux de capitalisation aux dépenses de construction. Ce taux de capitalisation est égal à la moyenne pondérée des coûts d'emprunts en cours, au titre de l'exercice, autres que ceux des emprunts contractés spécifiquement pour la construction d'ouvrages déterminés. Le montant capitalisé est limité au montant des coûts effectivement supportés.

INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Acquisitions d'actifs immobiliers	Opérations en développement	Autres investissements	31/12/2024
Bureaux	-	66,5	25,3	91,8
Parcs d'affaires	-	20,8	35,8	56,6
Autres actifs immobiliers	-	-	1,6	1,6
Investissements sur actifs immobiliers	-	87,2	62,6	149,9
Autres immobilisations	-	-	0,2	0,2
TOTAL DES INVESTISSEMENTS	-	87,2	62,8	150,1

Les investissements des actifs immobiliers en développement concernent principalement l'immeuble Edenn à Nanterre et les projets de *data center* à Aubervilliers et Rungis.

Les autres investissements d'un montant de 62,6 millions d'euros portent majoritairement sur :

- des travaux sur des immeubles de bureaux en exploitation pour un montant de 16,5 millions d'euros ;

- des travaux sur les parcs d'affaires en exploitation pour un montant de 29,6 millions d'euros ;
- des mesures d'accompagnement pour 12 millions d'euros, des honoraires internes sur actifs en exploitation pour 2,1 millions d'euros et des honoraires de commercialisation pour 1,0 million d'euros.

3.3. Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles

PRINCIPES COMPTABLES

MODALITÉS D'AMORTISSEMENT

Conformément au Règlement ANC n° 2014-03, la valeur brute est répartie en composants distincts qui ont une durée d'utilité propre.

Les composants sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue. Le terrain n'est pas amorti. Les durées d'amortissement retenues sont les suivantes (en années) :

Composants	Bureaux et parcs d'affaires		
	Immeubles « Haussmann »	Autres immeubles	Autres actifs
Voirie, réseaux, distribution	100	40-60	15
Gros œuvre, structure	100	60	30
Structures extérieures	30	30	20
Installations générales et techniques	20-25	10-25	10-15
Agencements intérieurs	10-15	10-15	10-15
Équipements spécifiques	10-30	10-30	10

Les durées d'utilité sont révisées à chaque clôture, en particulier pour les immeubles qui font l'objet d'une décision de réhabilitation.

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immeubles de placement, ceux-ci font l'objet d'un test de perte de valeur comme indiqué au paragraphe « Modalités de réalisation des tests de dépréciation des actifs corporels ».

ACTIFS INCORPORELS

Une dépréciation de l'actif est comptabilisée lorsque le montant recouvrable est inférieur à la valeur nette comptable.

Pour les immobilisations incorporelles représentatives de droits immobiliers, les dépréciations sont déterminées individuellement de la manière suivante : la juste valeur de l'actif immobilier (déterminée par un expert indépendant) est comparée à la somme de l'actif incorporel et corporel, le cas échéant. En cas de perte de valeur, l'actif incorporel est déprécié prioritairement, suivi de l'actif corporel.

Les pertes de valeur peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable.

MODALITÉS DE RÉALISATION DES TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS CORPORELS

Le Règlement ANC n° 2014-03 impose, à chaque clôture des comptes et à chaque situation intermédiaire, de vérifier s'il existe un indice montrant que les actifs aient pu perdre de leur valeur.

Un indice de perte de valeur peut être :

- une diminution importante de la valeur de marché de l'actif ;
- un changement dans l'environnement technologique, économique ou juridique.

Une dépréciation de l'actif est comptabilisée lorsque sa valeur actuelle est inférieure à sa valeur nette comptable.

MODALITÉS DE DÉPRÉCIATION DES IMMEUBLES

La valeur actuelle des immeubles, déterminée par des experts indépendants, correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur vénale diminuée des coûts de cession et la valeur d'usage.

La valeur vénale est la valeur de marché hors droits. La valeur d'usage est la valeur actualisée des revenus de loyers attendus de ces actifs.

Lorsque l'estimation du montant recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée sur la base de la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immeubles concernés. Le cas échéant, il est tenu compte des malis techniques, affectés aux actifs immobiliers et des droits immobiliers comptabilisés en immobilisations incorporelles, pour la réalisation des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur relatives aux immeubles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Bien que réalisée par des experts indépendants, il convient de rappeler que la valorisation d'un actif immobilier reste un exercice complexe d'estimation, par ailleurs soumis d'une année à l'autre aux aléas de la conjoncture et à la volatilité de certains paramètres de marché utilisés, en particulier les taux de rendement et d'actualisation.

Ainsi, pour tenir compte des difficultés inhérentes à l'évaluation d'un actif immobilier et pour éviter d'avoir à comptabiliser des pertes de valeur susceptibles de faire l'objet d'une reprise partielle ou totale lors du prochain arrêté, Icade ne constate une perte de valeur dans les comptes que lorsque la moins-value latente des actifs immobiliers est supérieure à 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur. Ce seuil s'apprécie par ensemble immobilier qui peut correspondre soit à un actif isolé soit à un groupe d'actifs, lorsqu'il existe une interdépendance entre ces actifs, comme par exemple pour les parcs d'affaires. Dès lors que ce seuil est dépassé, la perte de valeur comptabilisée est le montant total de la moins-value latente.

Cette perte de valeur est ajustée à la hausse ou à la baisse à chaque clôture en fonction de l'évolution de la valeur de l'actif et de sa valeur nette comptable, étant entendu que lorsque la perte de valeur représente moins de 5 % de la valeur nette comptable avant perte de valeur, la perte de valeur comptabilisée précédemment est reprise.

Pour les immeubles acquis moins de trois mois avant la date de clôture, la valeur actuelle correspond au prix d'acquisition acte en main inscrit en comptabilité.

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusion & apports	Dotations aux amortissements et dépréciations	Diminutions	Virement de poste à poste	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	(1,2)	-	(0,4)	0,6	-	(1,1)
Droits immobiliers et mali techniques	-	-	-	-	-	-
<i>dont malis techniques sur immobilisations incorporelles</i>	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(1,2)	-	(0,4)	0,6	-	(1,1)
Terrains	(263,5)	-	(26,1)	14,3	-	(275,3)
Constructions	(745,9)	-	(102,7)	12,0	-	(836,5)
Installations et agencements	(843,8)	-	(83,4)	9,1	-	(918,1)
Autres immobilisations corporelles	(187,5)	-	(19,0)	5,5	-	(201,0)
<i>dont malis techniques sur terrains</i>	(11,5)	-	(2,1)	-	-	(13,6)
<i>dont malis techniques sur constructions, installations et agencements</i>	(175,9)	-	(16,9)	5,5	-	(187,4)
Immobilisations en cours sur immobilisations corporelles	(25,4)	-	(0,5)	-	-	(26,0)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(2 066,1)	-	(231,7)	40,9	-	(2 257,0)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(2 067,4)	-	(232,2)	41,5	-	(2 258,0)
VALEURS NETTES COMPTABLES DES IMMOBILISATIONS	3 654,7	-	(82,1)	(36,1)	(0,0)	3 536,5

Fin 2024, les dépréciations d'actifs immobiliers s'élèvent à 408,7 millions d'euros contre 356,5 millions d'euros au 31 décembre 2023.

3.4. Résultat de cession d'actifs immobiliers

RÉSULTAT DE CESSION DES ACTIFS IMMOBILIERS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Prix de cession des actifs immobiliers	81,8	146,2
Valeurs nettes comptables des actifs cédés ou mis au rebut	(57,7)	(71,5)
Coûts de cession	(4,7)	(6,0)
RÉSULTAT DE CESSION	19,4	68,7
Reprises de dépréciations sur actifs immobiliers et créances de linéarisation	-	0,1
RÉSULTAT DE CESSION APRÈS REPRISE DE DÉPRÉCIATION	19,4	68,8

En 2024, le résultat de cession d'actifs immobiliers concerne principalement des immeubles de bureaux situés à Marseille et Lyon.

NOTE 4. Titres, revenus des participations et résultat de cession**PRINCIPES COMPTABLES**

Les titres de participation et autres titres immobilisés figurent à l'actif pour leur valeur d'acquisition, d'apport ou de souscription, hors frais d'acquisition.

Les créances rattachées à des participations sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée dans le résultat financier.

TITRES DE PARTICIPATION

Postérieurement à l'acquisition, les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité. Cette valeur est déterminée principalement en fonction de l'actif net réévalué, par référence notamment à la valeur d'entreprise nette des dettes financières. La valeur d'entreprise est fondée sur la méthode des flux nets de trésorerie actualisés, et, le cas échéant, par la méthode de multiples comparables.

Concernant les titres des sociétés foncières, l'actif net réévalué intègre les plus ou moins-values latentes sur les actifs

immobiliers, estimées à partir des justes valeurs déterminées par des experts immobiliers indépendants, et diminuées le cas échéant de la fiscalité sur les plus-values latentes de ces actifs dans le cadre de leur entrée dans le régime SIIC.

Dans le cas particulier des titres de participation Icade Promotion, la valeur d'entreprise est déterminée par un expert indépendant sur la base d'une analyse multicritère.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Pour les titres de sociétés cotées, la valeur d'inventaire est la valeur actuelle, déterminée sur la base du cours moyen du dernier mois de l'exercice.

Pour les titres de sociétés non cotées, la valeur d'inventaire est la valeur actuelle, appréhendée à partir de techniques d'évaluation reconnues (référence à des transactions récentes, actualisation de flux de trésorerie futurs, quote-part de situation nette...). À titre exceptionnel, certains titres qui n'ont pas de prix coté sur un marché actif et dont la valeur actuelle ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus au coût d'acquisition.

4.1. Variation des titres de participation et revenus de l'exercice

Le détail par société des valeurs brutes et nettes des titres de participation, de leurs financements et des résultats est communiqué dans le tableau des filiales et participations (cf. note 13.4.).

TITRES DE PARTICIPATION

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions & apports, transferts	Créations, acquisitions, augmentations de capital	Diminutions, cessions	31/12/2024	Dividendes et résultats affectés à Icade
Sociétés foncières consolidées	681,6	-	-	(0,7)	680,9	(17,7)
Sociétés de promotion immobilière consolidées	135,1	-	-	-	135,1	-
Sociétés non consolidées	774,4	-	0,0	(6,3)	768,1	61,1
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION	1 591,1	-	0,0	(7,0)	1 584,1	43,5

En 2024, la diminution de 7,0 millions d'euros provient principalement de la cession des titres des sociétés Cycle-Up, Arcade et Boutiques Premium et de la réduction de capital de la société Bassin Nord.

Les titres non consolidés concernent principalement les participations dans Præmia Healthcare et IHE (Ex-Foncière Santé).

4.2. Dépréciations des titres de participation

DÉPRÉCIATIONS DES TITRES DE PARTICIPATION

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions & apports, transferts	Dotations	Reprises	31/12/2024
Sociétés foncières consolidées	196,3	-	35,0	(1,5)	229,7
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	2,1	-	12,4	-	14,5
DÉPRÉCIATIONS DES TITRES DE PARTICIPATION	198,4	-	47,4	(1,5)	244,2

4.3. Résultat de cession des titres de participation

RÉSULTAT DE CESSION DES TITRES DE PARTICIPATION

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Prix de cession des titres de participation	0,6	1 401,8
Valeurs nettes comptables des titres cédés	(1,5)	(753,7)
Coûts de cession	(1,1)	(0,7)
RÉSULTAT DE CESSION	(2,0)	647,3
Reprises de dépréciations sur titres de participation	1,5	-
RÉSULTAT DE CESSION APRÈS REPRISE DE DÉPRÉCIATION	(0,5)	647,3

En 2024, le résultat de cession intègre les cessions de titres de participation des sociétés Cycle-Up, Arcade et Boutiques Premium.

NOTE 5. Financements intra-groupe

5.1. Financements accordés aux filiales et participations

PRINCIPES COMPTABLES

CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS ET AUTRES PARTIES LIÉES

Les avances de trésorerie faisant l'objet d'un échéancier de remboursement sont classées dans la rubrique « Créances rattachées à des participations et autres parties liées ». Les autres avances de trésorerie sont classées dans la rubrique « Avances d'associés ». Les avances sont destinées à couvrir les besoins de financement de l'activité des filiales.

Les créances rattachées ne sont dépréciées que si les titres correspondants ont été préalablement totalement dépréciés. La dépréciation est égale à la valeur d'inventaire des titres diminuée de leur valeur d'entrée, dans la limite de la valeur nominale de la créance.

L'appréciation du caractère recouvrable des créances rattachées dans des sociétés de personnes tient également compte de la situation des autres associés.

FINANCEMENTS ACCORDÉS AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions & apports, transferts	Souscriptions, augmentations	Remboursements, diminutions	31/12/2024	Intérêts liés au financement
Créances rattachées à des participations						
Sociétés foncières consolidées	317,2	-	127,4	(124,3)	320,3	4,2
Sociétés de promotion immobilière consolidées	182,0	-	66,1	(49,2)	198,9	3,6
Sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	499,2	-	193,5	(173,5)	519,2	7,8
Comptes courants intra-groupe						
Sociétés foncières consolidées	351,2	-	39,2	(110,5)	279,8	17,7
Sociétés de promotion immobilière consolidées	299,3	-	63,5	(6,6)	356,3	10,0
Sociétés non consolidées	223,3	-	-	(24,6)	198,7	17,0
COMPTES COURANTS INTRA-GROUPE (I)	873,8	-	102,7	(141,7)	834,9	44,7
Quote-part de résultats bénéficiaires des sociétés de personnes et dividendes à recevoir						
Sociétés foncières consolidées	10,4	-	0,9	(8,0)	3,3	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT ET DIVIDENDES À RECEVOIR (II)	10,4	-	0,9	(8,0)	3,3	-
TOTAL GROUPE ET ASSOCIÉS (III = I + II)	884,2	-	103,6	(149,6)	838,2	44,7

Les variations des créances rattachées aux participations concernent essentiellement :

- le financement des opérations de développement pour un montant global de 193,5 millions d'euros concernant les sociétés Icade Promotion, Arcade, Messine Participations, Le Tolbiac et Pointe Métro 1 ;
- les diminutions liées aux remboursements pour un montant global de 173,5 millions d'euros concernant les sociétés 68 Victor Hugo, IP2T, Le Tolbiac, Oriantz, Arcade, Novadis, Pointe Métro 1.

Les variations des comptes courants des sociétés concernent principalement :

- le financement des opérations de développement pour un montant global de 102,7 millions d'euros concernant principalement les sociétés, IP2T, IP3M, Icade 3.0 et Tour Eqho ;
- les diminutions liées aux remboursements pour un montant global de 141,7 millions d'euros concernant principalement la société Icade Healthcare Europe, 68 Victor Hugo, Messine Participations, Icade Promotion et Lafayette.

5.2. Financements consentis à Icade par les filiales et participations

FINANCEMENTS RECUS

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions & apports	Augmentations	Diminutions	31/12/2024	Charges d'intérêt 2024
Comptes courants intra-groupe						
Sociétés foncières consolidées	77,2		21,5	(23,1)	75,6	2,5
Sociétés de promotion immobilière consolidées	19,3		11,3	(11,1)	19,5	0,4
Sociétés non consolidées	1,4		0,1		1,4	0,1
COMPTES COURANTS INTRA-GROUPE	97,9	-	32,9	(34,2)	96,5	2,9
Quote-part de résultat des sociétés de personnes						
Sociétés foncières consolidées	60,2	-	9,9	(40,6)	29,5	-
Sociétés de promotion immobilière consolidées	-	-	-	-	-	-
Sociétés non consolidées	0,0	-	-	-	0,0	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT	60,3	-	9,9	(40,6)	29,5	-
GROUPE ET ASSOCIÉS	158,1	-	42,7	(74,8)	126,0	2,9

Les variations des comptes courants s'élèvent à - 1,3 million d'euros et concernent principalement les sociétés, Novadis, Stratège, Arcade, Icade Promotion et IPIR.

NOTE 6.

Échéances des actifs et passifs, dépréciations des autres actifs

PRINCIPES COMPTABLES

CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients sont principalement composées de créances court terme. Une dépréciation est constituée lorsque leur valeur comptable est supérieure au montant recouvrable. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

ACTIONS PROPRES

Les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité sont classées en « Valeurs mobilières de placement », les autres actions propres sont classées dans la rubrique « Autres immobilisations financières ». S'agissant de titres cotés, la valeur d'inventaire est définie comme le cours moyen du dernier mois de la période. En cas de moins-values latentes, une dépréciation est comptabilisée.

6.1. Échéances des actifs

ÉCHÉANCES DES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2024					31/12/2023
	Total	- 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	dont produits à recevoir	
Créances rattachées à des participations	519,2	181,3	295,0	42,9	2,6	499,2
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	1,9
Prêts	0,3	0,1	0,0	0,2	-	0,3
Autres immobilisations financières	77,4	76,5	0,3	0,6	-	80,4
<i>dont actions propres</i>	30,8	30,8	-	-	-	33,9
Avances et acomptes sur immobilisations financières	-	-	-	-	-	-
ACTIF IMMOBILISÉ	596,9	257,8	295,4	43,7	2,6	581,8
Avances et acomptes versés et avoirs à recevoir	7,0	7,0	-	-	-	5,0
Créances clients	101,2	101,2	-	-	74,5	103,2
Autres créances	880,1	880,1	-	-	15,3	927,7
<i>dont créances sociales et fiscales</i>	31,1	31,1	-	-	0,0	30,5
<i>dont groupe et associés</i>	838,2	838,2	-	-	15,3	884,2
<i>dont débiteurs divers</i>	10,9	10,9	-	-	-	13,0
Instruments financiers	0,0	0,0	-	-	0,0	0,1
Charges constatées d'avance	1,1	1,1	-	-	-	1,8
ACTIF CIRCULANT	989,5	989,5	-	-	89,9	1 037,7
CHARGES À REPARTIR & PRIMES DE REMB. OBLIGATIONS	42,1	9,4	29,3	3,3	-	23,9
TOTAL DES CRÉANCES	1 628,4	1 256,8	324,7	47,0	92,5	1 643,4

Le montant des créances clients intègre notamment des franchises restant à étaler pour 68 millions d'euros.

Le montant des créances clients intra-groupe s'élève à 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2024.

6.2. Dépréciations sur autres immobilisations financières et actif circulant

DÉPRÉCIATIONS SUR AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET ACTIF CIRCULANT

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions et apports	Dotations	Reprises	Autres mouvements	31/12/2024	Créances irrécouvrables
Actions propres	18,2	-	5,5	(1,9)	-	21,7	-
Dépôts de garantie	0,0	-	-	-	-	0,0	-
DÉPRÉCIATIONS SUR AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	18,2	-	5,5	(1,9)	-	21,7	-
DÉPRÉCIATIONS SUR ACTIF CIRCULANT	20,8	-	41,6	(5,4)	-	56,9	(1,1)

6.3. Échéances des passifs

ÉCHÉANCES DES PASSIFS

(en millions d'euros)	31/12/2024					31/12/2023
	Total	- 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	dont charges à payer et intérêts courus	
Autres emprunts obligataires	3 374,6	383,1	1 742,5	1 249,0	25,6	3 577,3
Ornane	-	-	-	-	-	-
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	3 374,6	383,1	1 742,5	1 249,0	25,6	3 577,3
Concours bancaires courants	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	425,3	0,3	200,0	225,0	0,3	425,4
Soldes créditeurs de banque	0,0	0,0	-	-	-	0,1
EMPRUNTS AUPRÈS D'ÉTABLISSEMENT DE CRÉDIT	425,3	0,3	200,0	225,0	0,3	425,5
Autres emprunts	225,0	225,0	-	-	0,0	225,1
Dépôts et cautionnements reçus	44,6	0,0	-	44,6	-	46,5
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-	-
AUTRES EMPRUNTS	269,7	225,0	-	44,6	0,0	271,5
Compte courants Groupe	95,9	95,9	-	-	-	97,2
Autres dettes Groupe	30,2	30,2	-	-	-	60,9
GROUPE ET ASSOCIÉS	126,0	126,0	-	-	-	158,1
Avances et acomptes reçus sur commandes	40,4	40,4	-	-	-	37,0
Fournisseurs et comptes rattachés	48,0	48,0	-	-	-	73,6
Dettes sociales et fiscales	7,3	7,3	-	-	0,8	6,7
Fournisseurs d'immobilisations	101,1	101,1	-	-	-	92,3
Autres dettes	19,1	19,1	-	-	-	21,3
DETTES D'EXPLOITATION	216,0	216,0	-	-	0,8	230,8
Instruments financiers et dérivés	1,9	0,7	1,2	-	-	2,7
Produits constatés d'avance	32,4	32,4	-	-	-	32,0
TOTAL DES DETTES	4 445,9	983,6	1 943,7	1 518,6	26,7	4 698,0

Les produits constatés d'avance intègrent les redevances des baux à construction relatives au centre commercial du Millénaire détenu par la SCI Bassin Nord et aux bureaux de la SCI 68 Victor Hugo pour un montant de 31,2 millions d'euros, entièrement réglées à l'origine.

NOTE 7. Instruments financiers et coût de l'endettement**PRINCIPES COMPTABLES****INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET COMPTABILITÉ DE COUVERTURE**

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, options de taux) pour couvrir son exposition au risque de marché provenant de la fluctuation des taux d'intérêt. Le recours à des produits dérivés s'exerce dans le cadre d'une politique Groupe en matière de gestion des risques de taux.

S'agissant d'instruments dérivés de couverture, les gains et les pertes latents résultant de la différence entre la valeur de marché des contrats estimée à la date de clôture de l'exercice et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés.

La juste valeur des instruments dérivés présentée en annexe est évaluée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs...) et fondée sur des données de marché.

Les primes payées à la mise en place des options de taux sont amorties linéairement sur la durée de vie de ces instruments.

Lorsqu'un instrument qualifié de couverture est dénoué, deux cas peuvent se présenter :

- premier cas : l'instrument de couverture est dénoué alors que l'élément couvert est toujours existant.
Dans ce cas, la soulte versée ou reçue est rapportée au compte de résultat sur la durée de vie résiduelle de l'élément couvert de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges sur cet élément ;
- second cas : l'instrument qualifié de couverture est dénoué et l'élément couvert l'est également. Dans ce cas, les soultes de résiliation des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées au compte de résultat.

06

7.1. Instruments dérivés et autres actifs financiers**7.1.1. Instruments dérivés**

NOTIONNELS DES CONTRATS DE COUVERTURE

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024	Juste valeur au 31/12/2024	Charges et produits d'intérêts
<i>Swaps</i>	375,0	375,0	47,0	12,9
<i>Swaps à effet différé</i>	-	200,0	(2,2)	-
Options de taux <i>caps</i>	-	-	-	-
Options de taux <i>floors</i>	-	-	-	-
SWAPS ET OPTIONS DE TAUX	375,0	575,0	44,8	12,9
Échéance inférieure à un an	-	-	-	-
Échéance entre un et cinq ans	-	50,0	-	-
Échéance supérieure à cinq ans	375,0	525,0	-	-

L'étalement des soultes est réalisé conformément aux principes comptables énoncés ci-dessus. Au 31 décembre 2024, les soultes reçues sur instruments dérivés débouclés s'élèvent à 1,9 million d'euros.

7.1.2. Trésorerie

PRINCIPES COMPTABLES

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites à l'actif pour leur prix d'acquisition. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette comptable.

TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	
			Produits d'intérêts	Produits de cession nets des charges
Actions propres - contrat de liquidité	1,0	-	-	(0,5)
OPCVM monétaires	94,2	90,2	-	4,0
OPCVM sur contrat de liquidité	-	-	-	-
Autres valeurs mobilières	0,1	0,1	-	-
Valeurs mobilières de placement	95,3	90,3	-	3,6
Comptes à terme ou dépôts à terme	386,9	587,8	19,2	
Soldes débiteurs de banque	376,0	589,3	13,4	
DISPONIBILITÉS	762,9	1 177,1	32,7	-
TOTAL TRÉSORERIE	858,3	1 267,4	32,7	3,6

7.1.3. Commissions et frais à étaler sur emprunts

CHARGES À ÉTALER ET PRIMES SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	31/12/2023	Augmentations	Diminutions (incidence résultat)		31/12/2024
			Étalement sur la maturité des emprunts	Étalement lié au remboursement anticipé des emprunts	
Frais sur emprunts obligataires	6,6	0,4	(1,5)	(0,3)	5,2
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	7,1	1,2	(1,7)		6,5
Frais sur autres emprunts	-	-	-		-
CHARGES À ÉTALER SUR EMPRUNTS	13,6	1,5	(3,2)	(0,3)	11,7
Primes de remboursement des obligations	10,3	24,7	(4,2)	(0,4)	30,3
TOTAL DES CHARGES À ÉTALER ET PRIMES SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES	23,9	26,2	(7,4)	(0,7)	42,1

7.2. Passifs financiers et coût de l'endettement

PRINCIPES COMPTABLES

DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts et autres passifs financiers porteurs d'intérêts sont enregistrés à leur valeur nominale de remboursement. Les frais et primes d'émission sont généralement comptabilisés à l'actif et étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

7.2.1. Évolution des dettes financières

DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	31/12/2023	Fusions & apports	Souscriptions	Remboursements	ICNE et autres variations	31/12/2024	dont dettes à taux fixe	dont dettes à taux variable	Charges d'intérêts
Emprunts obligataires	3 577,3	-	149,0	(350,0)	(1,6)	3 374,6	3 374,6	-	(43,7)
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	3 577,3	-	149,0	(350,0)	(1,6)	3 374,6	3 374,6	-	(43,7)
Emprunts auprès des établissements de crédit ^(a)	425,4	-	-	-	(0,1)	425,3	275,0	150,3	(14,8)
Soldes créditeurs de banques	0,1	-	-	-	(0,1)	0,1	-	-	(0,0)
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	425,5	-	-	-	(0,2)	425,4	275,0	150,3	(14,8)
Autres emprunts	0,1	-	-	(0,0)	(0,0)	0,0	0,0	-	(0,0)
Billets de trésorerie	225,0	-	225,0	(225,0)	-	225,0	225,0	-	(7,6)
Dépôts et cautionnements reçus	46,5	-	-	-	(1,8)	44,6	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS	271,5	-	225,0	(225,0)	(1,8)	269,7	225,0	-	(7,6)
Comptes courants Groupe	97,9	-	-	-	(1,3)	96,5	-	96,5	-
Autres dettes Groupe	60,3	-	-	-	(30,8)	29,5	-	-	-
GROUPE ET ASSOCIÉS	158,1	-	-	-	(32,1)	126,0	-	96,5	-
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	4 432,4	-	374,0	(575,0)	(35,7)	4 195,7	3 874,7	246,8	(66,2)

(a) Ces emprunts font l'objet de couvertures et sont par ailleurs garantis par le biais d'hypothèques ou de privilèges de prêteurs de deniers donnés à hauteur de 225,0 millions d'euros.

Les principales variations des dettes financières concernent les rachats de souches obligataires pour 350 millions d'euros, compensés par des émissions de nouvelles obligations pour 149 millions d'euros, venues abonder des souches existantes (cf. note 7.2.2.).

7.2.2. Échéances et caractéristiques des emprunts obligataires

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Nominal à l'émission (en M€)	Taux fixe	Profil de remboursement	Nominal au 31/12/2023 (en M€)	Augmentations (en M€)	Diminutions (en M€)	Nominal au 31/12/2024 (en M€)	Charges d'intérêts de la période (en M€)
FR0013181906	10/06/2016	10/06/2026	750,0	1,750 %	In fine	750,0	-	(207,5)	542,5	(11,0)
FR0013218393	15/11/2016	17/11/2025	500,0	1,125 %	In fine	500,0	-	(142,5)	357,5	(4,7)
FR0013281755	13/09/2017	13/09/2027	600,0	1,500 %	In fine	600,0	-	-	600,0	(9,0)
FR0013320058	28/02/2018	28/02/2028	600,0	1,625 %	In fine	600,0	-	-	600,0	(9,8)
FR00140011M0	18/01/2021	18/01/2031	600,0	0,625 %	In fine	600,0	50,0	-	650,0	(3,9)
FR0014007NF1	19/01/2022	19/01/2030	500,0	1,000 %	In fine	500,0	99,0	-	599,0	(5,4)
EMPRUNTS OBLIGATAIRES			3 550,0			3 550,0	149,0	(350,0)	3 349,0	(43,7)

NOTE 8. Capital**8.1. Évolution du nombre d'actions en circulation**

	Nombre	Capital (en M€)
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2022	76 234 545	116,2
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2023	76 234 545	116,2
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2024	76 234 545	116,2

8.2. Détention du capital

Actionnaires	31/12/2024		31/12/2023	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	29 885 070	39,20 %	29 885 064	39,20 %
Groupe Crédit Agricole Assurances	14 373 960	18,85 %	14 373 960	18,85 %
Public	31 157 319	40,87 %	31 226 943	40,96 %
Salariés	362 230	0,48 %	292 334	0,38 %
Autodétention	455 966	0,60 %	456 244	0,60 %
TOTAL	76 234 545	100,00 %	76 234 545	100,00 %

Au 31 décembre 2024, la Caisse des dépôts et le groupe Crédit Agricole Assurances détiennent respectivement 39,20 % et 18,85 % du capital social d'Icade.

Les actions émises sont entièrement libérées.

Les comptes consolidés d'Icade sont consolidés dans ceux de la Caisse des dépôts selon la méthode de l'intégration globale et dans ceux du Crédit Agricole selon la méthode de la mise en équivalence.

8.3. Variation des capitaux propres**PRINCIPES COMPTABLES****SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT**

Les subventions d'investissement perçues sont enregistrées en capitaux propres. Elles sont comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif amortissable.

CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2023	Affectation du résultat		Autres mouvements	31/12/2024
		Réserves	Dividendes		
Capital	116,2	-	-	-	116,2
Primes d'émission	1 552,4	-	-	-	1 552,4
Primes de fusion	628,5	-	-	-	628,5
<i>dont boni de fusion</i>	-	-	-	-	-
Primes d'apport	143,4	-	-	-	143,4
Primes de conversion d'obligations en actions	63,1	-	-	-	63,1
Réserve spéciale de réévaluation	12,7	-	-	-	12,7
Écarts de réévaluation SIIC 2003	173,0	-	-	-	173,0
Réserve légale	11,6	-	-	-	11,6
Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	2,0	-	111,3	-	113,3
Résultat de l'exercice précédent	477,9	-	(477,9)	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	(24,5)	(24,5)
TOTAL	3 180,9	-	(366,7)	(24,5)	2 789,7
Subventions d'investissement	5,7	-	-	(0,1)	5,6
Provisions réglementées	2,0	-	-	0,1	2,1
CAPITAUX PROPRES	3 188,6	-	(366,7)	(24,5)	2 797,3

06

NOTE 9. Provisions pour risques et charges

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Nature	31/12/2023	Fusions Apports	Dotation	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	31/12/2024
Risques filiales	Fin.	6,0	-	6,4	(1,5)	-	11,0
Risques fiscaux	Excep.	-	-	-	-	-	-
Litiges et autres provisions pour risques	Except./expl.	14,0	-	12,9	(1,8)	(1,4)	23,8
PROVISIONS POUR RISQUES		20,0	-	19,3	(3,3)	(1,4)	34,7
Avantages postérieurs à l'emploi	Expl.	1,6	-	0,1	(0,5)	-	1,1
Primes anniversaires	Expl.	0,0	-	-	(0,0)	-	0,0
Autres provisions pour charges	Expl.	12,0	-	-	-	(5,6)	6,4
PROVISIONS POUR CHARGES		13,6	-	0,1	(0,6)	(5,6)	7,5
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		33,6	-	19,4	(3,8)	(7,0)	42,2

Icade identifie plusieurs natures de provisions. Outre les indemnités de fin de carrière et engagements assimilés qui font l'objet de développements spécifiques (cf. note 10.4.), les provisions sont constituées dès lors que les risques et charges identifiés résultant d'événements passés engendrent une obligation probable de sortie de ressources.

Dans le cadre de son activité, Icade est confrontée à des litiges. Sur la base d'une analyse du risque réalisée par le management et ses

conseils, les provisions constituées sont jugées suffisantes à la clôture de l'exercice, et la Société considère qu'elle dispose de l'ensemble des éléments lui permettant d'étayer sa position. Les provisions qui ont un caractère individuellement significatif au 31 décembre 2024 concernent essentiellement des litiges locataires, des contentieux prud'homaux, des engagements contractuels pris dans le cadre de son activité normale.

NOTE 10.**Rémunérations et avantages postérieurs à l'emploi****PRINCIPES COMPTABLES****ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET PRIMES ANNIVERSAIRES**

Les régimes de retraite, les indemnités assimilées et autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel la Société s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini), sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs du régime y afférent qui leur sont dédiés. Les cotisations versées au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque la Société n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice.

La provision figurant dans les comptes est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées et prend en compte les charges sociales afférentes.

Les écarts actuariels proviennent des distorsions entre les hypothèses utilisées et la réalité ou la modification des hypothèses de calcul des engagements et des actifs affectés à leur couverture :

- taux de rotation des personnels ;
- taux d'augmentation des salaires ;
- taux d'actualisation ;

- tables de mortalité ;
- taux de rendement des actifs.

Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat au cours de l'exercice où ils sont constatés.

Les textes comptables ne prévoyant pas de traitement dans le cas de réformes législatives ou réglementaires impactant des régimes préexistants, l'option retenue par la Société consiste à considérer les impacts comme un changement de régime, en coûts des services passés à étaler sur la durée résiduelle d'acquisition des droits.

Les primes anniversaires font l'objet d'une provision évaluée en tenant compte des probabilités que les salariés atteignent l'ancienneté requise pour chaque échelon et font l'objet d'une actualisation à chaque arrêté.

L'évaluation des engagements de retraites et primes anniversaires est réalisée par un actuair indépendant.

PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT

La provision pour participation des salariés et la provision pour intéressement sont déterminées selon les modalités des accords en vigueur au sein du groupe Icade.

10.1. Charges de personnel nettes des refacturations aux filiales**CHARGES DE PERSONNEL NETTES***(en millions d'euros)*

	31/12/2024	31/12/2023
Prestations de mise à disposition de personnel aux filiales	-	-
Refacturation à l'euro des charges de personnel engagées pour les filiales	0,1	0,1
REFACTURATIONS DES CHARGES DE PERSONNEL	0,1	0,1
Salaires	(6,3)	(4,5)
Charges sociales	(1,9)	(1,8)
Charges fiscales sur salaires	(0,4)	(0,3)
CHARGES DE PERSONNEL	(8,6)	(6,6)
CHARGES DE PERSONNEL NETTES	(8,5)	(6,5)

10.2. Effectifs moyens

EFFECTIFS MOYENS

	31/12/2024	31/12/2023
Cadres	11,1	10,3
Employés	0,0	0,0
Cadres mis à disposition	-	-
EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	11,1	10,3

10.3. Indemnités éventuelles de rupture de contrat de travail et autres rémunérations différées des dirigeants

INDEMNITÉS ÉVENTUELLES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Icade – membres du comité exécutif	1,0	1,0
Icade – autres salariés	-	-
TOTAL NON COMPTABILISÉ	1,0	1,0

10.4. Avantages postérieurs à l'emploi

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET PENSIONS VIAGÈRES

(en millions d'euros)		31/12/2024	31/12/2023
DETTES ACTUARIELLES À L'OUVERTURE	A	1,6	1,3
Services passés non reconnus à l'ouverture	B	-	-
PASSIF NET À L'OUVERTURE	C	1,6	1,3
Effets des variations de périmètre et autres mouvements	D	-	-
Reprise du contrat de couverture d'ANF Immobilier	E	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	F	0,1	0,1
Coût financier de l'exercice	G	0,1	0,0
Coût de la période	H = E + F + G	0,1	0,1
Prestations versées sur l'exercice	I	(0,2)	(0,1)
Étalement du coût des services passés	J	-	0,0
Gains actuariels de l'exercice	K	(0,4)	0,3
Charges nettes comptabilisées par résultat	L = H + I + J + K	(0,5)	0,3
PASSIF NET À LA CLÔTURE	M = C + D + L	1,1	1,6
Actif de couverture		-	-
Services passés non reconnus à la clôture	N = B + J	-	0,0
DETTES ACTUARIELLES À LA CLÔTURE	O = A + D + G + H + J	1,1	1,6

Les engagements envers le personnel sont évalués au 31 décembre 2024 selon les modalités de l'Accord unique du groupe Icade signé le 17 décembre 2012.

Les hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 3,28 % au 31 décembre 2024 et 3,75 % au 31 décembre 2023.
Le taux d'actualisation retenu est défini par rapport au référentiel iBoxx € Corporate AA 10+. Ce référentiel représente de manière explicite le taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie ;
- tables de mortalité hommes-femmes :
 - tables Insee hommes-femmes 2020-2022 au 31 décembre 2024,
 - tables Insee hommes-femmes 2019-2021 au 31 décembre 2023 ;
- âge de départ en retraite calculé suivant les conventions légales.

Le taux de turnover est défini pour l'ensemble des entités du pôle Foncière du groupe Icade, par catégorie professionnelle et par tranche d'âge de dix ans. Il prend en compte les motifs de sortie pour démissions. Les départs des salariés âgés de 55 ans et plus ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de turnover.

Les taux d'augmentation des salaires retenus sont définis et appliqués à toutes les sociétés de l'UES Icade (unité économique et sociale), par catégorie professionnelle et par tranche d'âge.

Les taux de charges sociales et fiscales sur salaires sont définis pour l'ensemble des entités du pôle Foncière du groupe Icade, et par catégorie professionnelle.

L'évaluation des indemnités de fin de carrière est réalisée sur la base des indemnités de départ en retraite.

10.5. Rémunérations et avantages alloués au titre de l'exercice aux administrateurs et aux membres du comité exécutif

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ALLOUÉS AUX ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Rémunérations versées	6,3	3,8
Rétributions des administrateurs	0,4	0,5
TOTAL	6,7	4,3

10.6. Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites

Les plans d'options de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2024 sont les suivants :

10.6.1. Descriptif des plans d'options de souscription d'actions

Les caractéristiques des plans de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2024 et les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Plans	Date d'attribution	Caractéristiques des plans					Mouvements sur la période				Dont exerçables à la fin de la période
		Durée d'acquisition	Durée de vie des plans	Prix d'exercice à l'origine ^(a)	Nombre d'options octroyées à l'origine ^(a)	Prix d'exercice après application de la parité d'échange ^(b)	Nombre d'options en circulation au 1 ^{er} janvier 2024	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'options en circulation au 31 décembre 2024	
Plan 2013 ^(c) ^(d)	23/06/2014	4 ans	10 ans	23,88	106 575	87,47	13 759	(13 759)	-	-	-
Plan 2014 ^(c) ^(d)	12/11/2014	4 ans	10 ans	21,83	50 000	79,96	10 237	(10 237)	-	-	-
TOTAL PLANS							23 996	(23 996)	-	-	-
Prix moyen d'exercice par action (en euros)							84,27				

(a) Nombre d'actions et prix d'exercice à l'origine du plan sont exprimés avant application de la parité d'échange pour les plans issus d'opérations de fusion.

(b) Prix d'exercice exprimé après application de la parité d'échange pour les plans issus d'opérations de fusion.

(c) Plans émis à l'origine par ANF. Après fusion-absorption d'ANF, les plans restant en vie à la date d'entrée dans le groupe Icade ont été convertis en actions Icade sur la base de la parité d'échange retenue.

(d) Plans émis à l'origine par ANF. L'acquisition des stock-options était prévue à l'issue d'une période de quatre ans ou en cas de changement de contrôle de la Société. Ces options ont été rendues acquises et exerçables lors de la prise de contrôle d'ANF par Icade le 23 octobre 2017.

10.6.2. Plans d'actions gratuites

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

Plans	Caractéristiques des plans à l'origine				Au 1 ^{er} janvier 2024			Mouvements sur la période			Au 31 décembre 2024		
	Date d'attribution	Durée d'acquisition	Durée de vie des Plans	Nombre d'actions attribuées à l'origine du Plan	Actions attribuées	Actions acquises	Dont soumises à conditions	Actions attribuées	Actions acquises	Actions annulées	Actions attribuées	Actions acquises	Dont soumises à conditions
Plan 1-2022 ^(a)	22/04/2022	2 ans	3 ans	44 880	36 240	160	-	34 960	1 280	-	35 120	-	-
Plan 2-2022 ^(b)	22/04/2022	2 ans	4 ans	97 982	85 064	170	85 064	12 199	72 865	-	12 369	-	-
Plan 1-2023 ^(a)	31/07/2023	3 ans	4 ans	21 100	20 300	20	-	-	-	2 620	17 680	20 ^(e)	-
Plan 2-2023 ^(c)	31/07/2023	3 ans	4 ans	65 813	65 056	125	65 056	-	474	11 648	52 934	599 ^(e)	52 934
Plan 1-2024 ^(a)	31/07/2024	3 ans	4 ans	29 310	-	-	-	29 310	-	1 020	28 290	-	-
Plan 2-2024 ^(d)	31/07/2024	3 ans	4 ans	85 869	-	-	-	85 869	-	4 419	81 450	-	81 450
TOTAL					206 660	475	150 120	115 179	47 633	93 852	180 354	48 108	134 384

(a) Plans attribués à l'ensemble des salariés en CDI.

(b) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées à 45 % au TSR ANR (NTA), à 40 % à la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (hypothèse de dividende non réinvesti) et à 15 % à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2019. Cette attribution, pourra être majorée de 15 % en cas de surperformance.

(c) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées (i) à l'évolution du CFNC (cash-flow net courant), (ii) à l'évolution du cours de l'action, et (iii) à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2022 et à la politique d'égalité hommes/femmes. Chacun de ces critères porte respectivement sur 30 %, 40 % et 30 % des actions de performance attribuées. En cas de surperformance de l'un ou l'autre de ces critères la dotation pourra être majorée de 15 %.

(d) L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de performance liées (i.a) à l'évolution du cours de l'action par rapport à l'indice EPRA « eurozone » (hors UK) (i.b) à l'évolution globale absolue de l'action Icade, (ii) à l'évolution du CFNC (cash-flow net courant), et (iii) à la réduction d'émission de CO₂ mesurée en valeur absolue selon la mesure SBTi par rapport à 2023 et à la politique de formation des collaborateurs. Chacun de ces critères porte respectivement sur 30 %, 40 % et 30 % des actions de performance attribuées. En cas de surperformance la dotation pourra être majorée de 15 % pour les critères (i) et (ii) et de 10 % pour les critères (iii).

(e) Acquisition anticipée des droits après le décès des bénéficiaires.

NOTE 11. Compte de résultat

11.1. Résultat d'exploitation par destination

La Société exerce deux activités principales :

- la mise en location d'actifs immobiliers de bureaux, de parcs d'affaires, d'entrepôts et de logements ;
- une activité de holding et de financement des filiales du groupe Icade.

Ainsi, le chiffre d'affaires de la Société comprend principalement deux natures de revenus :

- les revenus locatifs issus de contrats de location, qui regroupent les loyers des immeubles de bureaux, de parcs d'affaires, d'entrepôts et de logements ;

- les prestations de *property management*, d'*asset management*, de gestion administrative et comptable.

Les autres produits d'exploitation sont principalement composés des trois natures suivantes :

- les refacturations des charges locatives et de taxes aux locataires dans le cadre des baux ;
- les refacturations de frais engagés pour le compte des filiales ;
- la redevance de marque Icade.

11.1.1. Chiffre d'affaires

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Revenus locatifs	263,7	254,6
dont Bureaux	158,3	149,4
dont Parcs d'affaires	96,1	96,0
dont Logements	(0,0)	0,9
dont Autres actifs	9,3	8,2
Prestations de services de nature immobilière	3,3	7,2
Prestations de nature administrative et comptable	2,0	8,5
Prestations diverses	0,1	0,2
CHIFFRE D'AFFAIRES	269,1	271,1

L'intégralité du chiffre d'affaires est réalisée en France.

11.1.2. Résultat d'exploitation par destination

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Revenus locatifs	263,7	254,6
Charges du foncier	(2,2)	(2,1)
Charges locatives récupérables non récupérées ^(a)	(27,5)	(28,8)
Charges des immeubles non récupérables	3,8	(6,5)
LOYERS NETS	237,9	217,2
COÛTS DE FONCTIONNEMENT NETS	(43,0)	(51,7)
RÉSULTATS DIVERS	-	0,6
Redevances de crédit-bail sur immeuble de placement	-	-
Dotations aux amortissements sur actifs immobilisés	(158,3)	(151,3)
Dotations aux amortissements des charges à répartir	(3,4)	(3,9)
Dotations nettes des dépréciations d'actifs immobiliers	(52,2)	(202,0)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges hors immeubles de placement	(4,9)	3,6
Dotations nettes des dépréciations sur stocks et autres créances	(0,2)	(0,4)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(24,1)	(187,9)

(a) La rubrique « Charges des immeubles non récupérables » intègre les provisions pour litiges locatifs, les dépréciations sur créances clients et les créances irrécouvrables.

Les revenus locatifs s'élèvent à 263,7 millions d'euros en 2024, soit une augmentation de 9,1 millions à périmètre courant. Cette variation est consécutive aux :

- cessions des actifs intervenues en 2024 et 2023 pour - 2,1 millions d'euros (Eko Active, Le Castel) ;
- acquisitions réalisées en 2023 pour 1,3 million d'euros ;

- aux livraisons des opérations en développement pour 2,1 millions d'euros ;
- compensées par l'augmentation de l'activité locative : entrées/sorties de locataires et indexation des loyers pour 7,8 millions d'euros.

11.2. Résultat financier

RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Revenus des titres de participations et quote-part de résultat des sociétés transparentes	43,5	110,1
Produits financiers liés aux participations	52,5	37,7
Charges financières liées aux participations	(2,9)	(6,8)
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des titres et financements liés aux participations	(84,0)	(139,0)
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX PARTICIPATIONS	9,0	2,1
Produits d'intérêts sur actifs financiers	32,6	26,1
Produits d'intérêts et étalements de primes sur instruments dérivés	-	-
Transferts de charges financières	1,1	1,9
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	5,4	0,9
Charges d'intérêts sur dettes financières	(66,2)	(73,4)
Charges d'intérêts et étalements de primes sur instruments dérivés	-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(1,9)	(0,3)
Amortissements des primes ou décotes sur actifs et passifs financiers	(4,6)	(2,7)
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des autres actifs financiers	-	-
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(33,4)	(47,5)
Commissions de non-utilisation nettes des refacturations aux filiales	(6,0)	(4,8)
Pénalités et soultes nettes liées aux restructurations des dettes financières	12,7	(0,0)
Étalement des soultes sur cession d'instruments dérivés	13,7	8,2
Dotations nettes des reprises sur dépréciations des actions propres et contrat de liquidité	(5,5)	(2,5)
Dotations nettes des reprises sur provisions pour risques et charges	(4,9)	(4,8)
Autres produits et charges financiers	(2,7)	-
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	7,2	(4,0)
RÉSULTAT FINANCIER	(17,2)	(49,4)

Les revenus nets des titres de participation s'élèvent à 43,5 millions d'euros dont 61,1 millions d'euros au titre des dividendes de l'exercice (dont 50,2 millions d'euros versés par Præmia Healthcare et 9,6 millions d'euros versés par Icade Healthcare Europe) et - 17,7 millions d'euros correspondant aux quotes-parts nettes négatives des résultats des filiales transparentes.

Les produits financiers liés aux participations pour 52,5 millions d'euros correspondent au financement accordé aux filiales du groupe Icade.

Les dotations nettes des dépréciations des titres de participations s'élèvent à 84 millions d'euros et sont consécutives à la baisse des

valeurs des immeubles de placement détenues par des filiales de la Foncière Tertiaire. Elles se décomposent entre :

- 45,8 millions d'euros au titre des dépréciations sur titres de participation ;
- et 38,1 millions d'euros au titre des dépréciations des avances et acomptes.

En 2024, les autres produits et charges financiers s'élèvent à 7,2 millions d'euros et comprennent notamment un produit de 12,7 millions d'euros liés à des soultes reçues lors du rachat de souches d'emprunts obligataires, compensé par une perte sur l'abandon d'une créance liée à des participations.

11.3. Résultat exceptionnel

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Résultat de cession d'actifs immobiliers	19,4	68,7
Résultat de cession des titres de participation	(2,0)	647,3
Quote-part de subventions	0,1	0,1
Dotations nettes des reprises aux amortissements et provisions	(0,1)	0,6
Autres produits et charges exceptionnels	0,5	0,0
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	17,9	716,7

En 2024, le résultat exceptionnel s'explique principalement par le résultat de cession d'actifs immobiliers pour 19,4 millions d'euros.

En 2023, le résultat exceptionnel de 716,7 millions d'euros avait été fortement impacté par les cessions de la Foncière Santé et de divers titres de participations.

Le détail des résultats de la cession d'actifs immobiliers est décrit dans la note 3.4. « Résultat de cession d'actifs immobiliers » et ceux liés aux cessions des titres de participations dans la note 4.3. « Résultat de cession des titres de participations ».

11.4. Impôt sur les résultats

PRINCIPES COMPTABLES

La Société est éligible au régime de société d'investissement immobilier cotée (SIIC, prévu par l'article 208-C du Code général des impôts) qui prévoit une exonération d'impôts sur les revenus nets de l'activité locative ainsi que les plus-values de cessions des immeubles de placement.

En contrepartie de l'exonération d'impôt sur les sociétés, l'application du régime SIIC entraîne notamment des obligations spécifiques en matière de distribution de dividendes :

- 95 % des résultats issus des activités de location ;
- 70 % des plus-values de cession ;

- 100 % des dividendes versés par les filiales ayant opté pour le régime SIIC.

Par ailleurs, le résultat fiscal de la Société est réparti en deux secteurs distincts :

- un secteur exonéré d'impôt sur le résultat courant issu de l'activité de location, sur les plus-values de cessions ainsi que sur les dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC ;
- un secteur taxable de droit commun pour les autres opérations.

Dans le cadre du régime SIIC, le résultat taxable d'Icade s'élève au 31 décembre 2024 à 9,9 millions d'euros.

L'impôt constaté est de 1,1 million d'euros au titre de l'exercice 2024.

NOTE 12. Engagements hors bilan**12.1. Engagements donnés**

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements liés au périmètre de consolidation	116,5	116,5
Engagements donnés dans le cadre d'opérations de cession de titres :		
Garanties de passif données	116,5	116,5
Engagements liés au financement	342,9	308,8
Avances consenties aux filiales non utilisées	117,9	70,7
Hypothèques	225,0	225,0
Privilèges de prêteurs de deniers	-	-
Nantissements des titres	-	-
Avals et cautions donnés en garantie de financement	-	13,1
Engagements liés aux activités opérationnelles	184,4	160,6
Engagements donnés liés au développement de l'activité et arbitrages :		
Foncière : engagements résiduels sur marchés de travaux, CPI et VEFA - immeubles en construction et restructuration	135,3	109,8
Promesses de vente données – Foncière – immobilisations corporelles	18,5	18,5
Promesses d'achat données – Foncière – immobilisations corporelles	-	-
Engagements donnés liés à l'exécution des contrats d'exploitation :	-	-
Locations simples : loyers minimaux à payer	29,5	31,3
Garanties à première demande données	-	-
Autres engagements donnés	1,0	1,0

12.2. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements liés au périmètre de consolidation	-	-
Engagements liés au financement	1 680,0	1 680,0
Lignes de crédit non utilisées	1 680,0	1 680,0
Engagements liés aux activités opérationnelles	1 166,4	1 189,4
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité :		
Locations simples – loyers minimaux à recevoir	926,3	1 045,2
Promesses d'achat reçues – Foncière – immobilisations corporelles	-	-
Promesses de ventes reçues – Foncière – immobilisations corporelles	18,5	18,5
BEFA – engagements reçus	133,1	63,9
Foncière : engagements résiduels reçus sur marchés de travaux, CPI et VEFA – immeubles en construction et restructuration		
Garanties bancaires reçues – travaux	17,9	8,3
GAPD reçues – garanties de loyers – Foncière	4,4	2,8
Autres engagements reçus	34,9	21,9
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues :		
Cautions reçues en garantie de loyers – autres actifs	31,3	28,7
Autres avals et cautions reçus	0,0	0,0

NOTE 13. Autres informations

Autres informations

13.1. Événements postérieurs à la clôture**Avancement du processus de cession de la participation résiduelle dans la Foncière Santé :**

Icade a signé en janvier 2025 un accord avec Predica, filiale assurance-vie du Crédit Agricole Assurances, pour procéder à un échange de titres de Præmia Healthcare contre des titres de Future Way, société détenant un immeuble de bureaux à Lyon dont Icade est déjà l'associé majoritaire à hauteur de 52,75 %.

Cette opération permet à Icade de réduire son exposition sur Præmia Healthcare de 0,85 % en la ramenant à 21,7 %. Le *closing* de l'opération est prévu au premier trimestre 2025, sous réserve de la levée des conditions suspensives.

13.2. Parties liées

Les transactions effectuées avec les sociétés détenues directement ou indirectement en totalité par Icade ne sont pas mentionnées conformément à l'article 833-16 du plan comptable général. Par ailleurs, les transactions effectuées avec les autres parties liées ne sont pas détaillées compte tenu de leur caractère non significatif et/ou de leur conclusion à des conditions normales de marché.

13.3. Honoraires des commissaires aux comptes

	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit			
	(en millions d'euros)		(en %)		(en millions d'euros)		(en %)	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Audit								
Commissariat aux comptes certification, examen des comptes individuels et consolidés	0,4	0,4	69,0 %	95,7 %	0,4	0,4	93,8 %	96,6 %
Services autres que la certification des comptes	0,0	0,0	4,7 %	4,3 %	0,0	0,0	6,2 %	3,4 %
Honoraires de certification des informations en matière de durabilité	0,2	-	26,4 %	-	-	-	0,0 %	-
TOTAL	0,6	0,5	100,0 %	100,0 %	0,4	0,5	100,0 %	100,0 %

Les services autres que la certification des comptes fournis par le collège des commissaires aux comptes au cours de l'exercice à Icade SA consistent principalement en diverses attestations (notamment *covenants*) et le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

13.4. Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts (hors ICNE)	Avances (hors ICNE)	Cautions données aux filiales	Chiffre d'affaires	Résultats du dernier exercice (+ ou -)	Dividendes encaissés	Obs. (date du dernier bilan)
					Brute	Nette							
SAS	TOUR EQHO	171 405	(126 803)	51	157 379	22 747		71 300		28 554	(48 654)		2024
SCI	68 VICTOR HUGO	116 594	569	100	116 594	116 594	54 444	35 224	-	16 456	569		2024
SAS	ICADE-RUE DES MARTINETS	107 000	(12 391)	100	113 972	94 609				6 229	(4 412)		2024
SCI	POINTE METRO 1	13 955	5 182	100	52 878	20 629	30 000			9 056	(1 493)		2024
SCI	1 TERRASSE BELLINI	91 469	2 944	33	37 179	37 179		9 047		11 585	3 757		2024
SCI	MESSINE PARTICIPATIONS	24 967	5 950	100	34 388	34 388	90 000	10 472	-	2 711	(2 806)		2024
SCI	DU BASSIN NORD	17 235	11 326	50	29 442	18 592			-	5 456	(8 624)		2024
GIE	ICADE MANAGEMENT	10 000	9 382	100	23 240	19 382				31 254	-		2024
SCI	LE TOLBIAC	22 938	(5 880)	100	22 938	22 938	6 500	213	-	450	(5 880)		2024
SCI	NEW WAY	6 200	135	100	15 295	13 032		19 056		2 533	135		2024
SAS	ICADE TMM	13 200	(8 870)	100	13 200	4 330		18 916		1 985	(100)		2024
SCI	BATI GAUTIER	1 530	2 229	100	11 497	11 497		2 229	-	3 284	2 229		2024
SCI	ORIANZ	10	2 336	100	11 333	11 333	46 625			5 362	1 396	1 510	2024
SNC	LES BASSINS À FLOTS	10 100	371	99	10 155	10 155		11 394		2 666	371		2024
SASU	ICADE 3,0	5 930	(14 978)	100	9 900			10 191		7 029	(4 508)		2024
SCI	QUINCONCES TERTIAIRE	11 376	(27 197)	51	5 802			4 487			(12 065)		2024
SAS	URBAN ODYSSEY	3 850	(1 954)	100	3 850	1 897					(72)		2024
SCI	IMMOBILIER HÔTELS	1	6 855	77	2 788	2 788		17 696		5 209	959		2024
SCI	BSM DU CHU DE NANCY	1 400	22 908	100	1 400	1 400		6 940		4 693	(2 787)		2024
SCI	FUTURE WAY	2	(1 362)	53	1 057	1 057		20 486		5 172	(918)		2024
SCI	QUINCONCES ACTIVITÉS	1 707	(401)	51	870	870		1 208			(286)		2024
SCI	LAFAYETTE	2	(6 213)	55	95	95		12 548		1 852	(6 547)		2024
SCI	STRATÈGE	2	(2 153)	55	84	84		16 781		785	(2 372)		2024
SCI	BSP	10	(221)	99	10	10				1 288	(22)		2024
SCI	HAIE-COQ	1		100	1	1							2024
SNC	NOVADIS	1	(1 581)	99	1	1	91 092			10 314	(1 581)		2024
SCI	AMPHORE	1		55	1	1		2 285			(3 156)		2024
SCI	BASILIQUE COMMERCE	1	(1 011)	51	1	1		3 961		1 889	(298)		2024
SAS	IMMOBILIER DÉVELOPPEMENT	-	4 182	100	-	-					285		2023
SOCIÉTÉS FONCIÈRES - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES					675 350	445 610	318 661	274 434	-				
SASU	ICADE PROMOTION	29 683	(136 911)	100	135 089	135 089	138 000	291 665		134 994	(49 378)		2023
SOCIÉTÉS DE PROMOTION IMMOBILIÈRE - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES					135 089	135 089	138 000	291 665					
SAS	PRÆMIA HEALTHCARE	575 553	605 411	23	434 872	434 872				313 744	95 850	50 183	2023

(en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts (hors ICNE)	Avances (hors ICNE)	Cautions données aux filiales	Chiffre d'affaires	Résultats du dernier exercice (+ ou -)	Dividendes encaissés	Obs. (date du dernier bilan)
				Brute	Nette							
SAS ICADE HEALTHCARE EUROPE	490 744	16 190	59	297 702	286 800		194 744		22 476	10 232	9 614	2023
SPPICAV BOUTIQUES PREMIUM	36 581	3 776	37	16 356	13 786		-		1 884	1 624	800	2033
SAS IHE GESUNDHEIT	1 020	26 644	10	3 822	3 822				5 480	(458)	172	2023
SAS IHE COTTBUS	30	1 521	10	2 117	2 117				1 299	893	24	2023
SAS IHE FLORA MARZINA	25	894	10	1 825	1 217				1 032	892		2023
SAS IHE NEURUPPIN	30	608	10	1 717	1 717				749	496	54	2023
SAS IHE KYRITZ	1 000	575	10	1 443	1 066				619	443	51	2023
SAS IHE BREMERHAVEN	25	1 875	10	1 437	1 437				1 404	657	28	2023
SAS IHE TREUENBRIETZEN	1 000	490	10	1 412	1 412				565	425	6	2023
SAS IHE KOPPENBERGS HOF	25	748	10	1 401	1 401				832	712		2023
SAS IHE ERKNER	1 000	340	10	1 351	1 351				404	293	28	2023
SAS IHE RADENSLEBEN	1 000	514	10	1 330	1 330				631	450	42	2023
SAS IHE KLAUSA	25	526	10	1 014	1 014				541	421	11	2023
SAS IHE BELZIG	26	2 589	10	964	964				667	427	30	2023
SAS IHE FRIEDLAND	25	322	10	899	899				605	319	32	2023
SAS KLT GRUNDBESITZ	25	41	10	789	789				934	38	4	2023
SAS IHE HENNINGSDORF	26	3 469	10	646	646				330	165	10	2023
SAS BRN GRUNDBESITZ	30	(131)	10	607	607				707	(128)		2023
SAS PROMENT BESITZGESELLSCHAFT	25	899	10	524	524				737	505	40	2023
SAS ARN GRUNDBESITZ	25	174	10	443	443				337	171		2023
SAS IHE AUENWALD	25	97	10	383	383				236	94		2023
SAS TGH GRUNDBESITZ	31	(29)	10	358	358				329	(17)		2023
SAS IHE LICHTENBERG	25	100	10	169	169				613	97	10	2023
SEML SAINT-DENIS COMMERCES	5 000	554	1	50	50							2022
SCI LA SUCRIÈRE	5	33	99	4								2020
SNC SNC CAPRI DANTON	1		100	1	1							2023
SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES				773 636	759 175		- 194 744	-				
TOTAL				1 584 075	1 339 874	456 661	760 843					

6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

A l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Icade SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent

une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la

période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation et risque de perte de valeur des immobilisations corporelles

Note 3.3 « Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Les immobilisations corporelles représentent une valeur nette de 3 531,3 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit 48 % de l'actif de la Société. Ces immobilisations corporelles sont principalement constituées de biens immobiliers détenus pour percevoir des loyers et accroître la valeur de l'actif.

Les actifs immobiliers sont comptabilisés au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur, ces dernières étant déterminées à partir de la juste valeur des actifs. Dans ce contexte, la Direction a mis œuvre un processus de détermination de la juste valeur du patrimoine immobilier sur la base d'évaluations réalisées par des experts immobiliers indépendants, complété par un dispositif d'évaluations internes.

L'évaluation de la juste valeur d'un actif immobilier est un exercice complexe d'estimation qui requiert une connaissance approfondie

du marché immobilier et des jugements importants pour déterminer les hypothèses appropriées, notamment les taux de rendement et d'actualisation, les valeurs locatives de marché, la valorisation des budgets de travaux à réaliser et la date estimée de leur achèvement (en particulier pour les actifs en phase de développement) et les éventuelles mesures d'accompagnement (franchises de loyers, travaux, etc.) accordées aux locataires.

Nous avons considéré l'évaluation et le risque de perte de valeur des immobilisations corporelles comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ce poste au regard des comptes annuels, du degré de jugement et d'estimation importants relatif à la détermination des principales hypothèses utilisées et du caractère potentiellement significatif de la sensibilité de la juste valeur des actifs immobiliers à ces hypothèses.

Réponse d'audit apportée

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :

- Prise de connaissance du processus mis en place par la Direction pour la transmission des données aux experts immobiliers et la revue des valeurs d'expertise établies par ces derniers ;
- Obtention de la lettre de mission des experts immobiliers et appréciation de leurs compétences et leur indépendance vis-à-vis de la Société ;
- Obtention des rapports d'expertise immobilière, examen critique des méthodes d'évaluations utilisées, des paramètres de marché (taux de rendement, taux d'actualisation, valeurs locatives de marché) retenus et des hypothèses propres aux actifs (notamment l'estimation du coût des travaux restant à engager et la date estimée de leur achèvement pour les actifs en phase de développement) et réalisation de tests, sur base de sondages, des données utilisées (budgets de travaux et situations locatives) ;
- Entretiens avec la Direction et les experts immobiliers pour appréhender l'environnement de marché prévalant au 31 décembre 2024 et afin de rationaliser l'évaluation globale du patrimoine et les valeurs d'expertise des actifs présentant les variations les plus significatives ou atypiques ;
- Revue critique d'une sélection d'expertises par nos experts internes en évaluation ;
- Vérification du niveau de dépréciation comptabilisé au titre des pertes de valeur ;
- Vérification du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

Évaluation des titres de participations et des créances rattachées

Note 4 « Titres, revenus des participations et résultat de cession » de l'annexe aux comptes annuels

La société détient des participations dans des sociétés de promotion immobilière et dans des sociétés foncières. Au 31 décembre 2024, ces titres de participation et les créances qui y sont rattachées s'élèvent respectivement à 1 339,9 et 519,2 millions d'euros, soit globalement 26 % de l'actif de la société.

Postérieurement à leur acquisition, les titres de participation et les créances rattachées sont évalués sur la base de la valeur d'utilité.

Pour les titres de sociétés foncières, il s'agit de l'actif net comptable corrigé ou réévalué, qui inclut les plus-values latentes sur les actifs immobiliers estimées sur la base de leur juste valeur (déterminée avec l'assistance d'experts immobiliers). Pour les titres de sociétés de promotion immobilière, cette valeur, déterminée avec l'appui d'un expert indépendant, se fonde sur une évaluation reposant principalement sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés et sur la méthode des multiples comparables.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres de participation et des créances rattachées requiert une connaissance approfondie du marché immobilier et des jugements importants qui sont identiques à ceux présentés dans le point clé de l'audit « Évaluation et risque de perte de valeur des immobilisations corporelles » pour les titres de sociétés foncières et qui concernent en particulier des informations prévisionnelles comme les plans d'affaires et les taux d'actualisation pour les titres de sociétés de promotion immobilière.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ce poste au regard des comptes annuels, du degré de jugement et d'estimation importants relatif à la détermination des principales hypothèses utilisées et du caractère potentiellement significatif de la sensibilité de la valeur d'utilité des actifs concernés à ces hypothèses.

Réponse d'audit apportée

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :

- Vérification du caractère approprié des méthodes d'évaluation retenues par la direction compte tenu des activités des participations détenues ;
- Comparaison de la valeur comptable des titres de participation détenus avec l'actif net comptable des sociétés concernées ;
- Vérification, le cas-échéant, des éléments utilisés pour estimer les valeurs d'utilité :
 - pour l'évaluation des sociétés foncières, par sondages :
 - contrôle que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités valorisées ;
 - contrôle que les ajustements opérés sur ces capitaux propres pour calculer l'actif net réévalué, par prise en compte principalement des plus-values latentes sur les actifs immobiliers, sont estimés à partir des justes valeurs déterminées par la direction avec l'assistance d'experts immobiliers ;
 - pour l'évaluation des sociétés de promotion immobilière qui repose sur le rapport d'un expert indépendant :
 - obtention de la lettre de mission de l'expert et appréciation de sa compétence et de son indépendance vis-à-vis de la société ;
 - collecte du rapport de l'expert et examen critique des méthodes d'évaluation retenues ;
 - prise de connaissance des principaux paramètres utilisés dans la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés et dans la méthode des multiples comparables.
- Vérification du niveau de dépréciation retenue au titre des pertes de valeur des titres de participation et des créances rattachées ;
- Vérification du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel.

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Icade SA par votre assemblée générale du 22 mars 2006 pour le cabinet Forvis Mazars et du 22 juin 2012 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Forvis Mazars était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la treizième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 21 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Lionel Lepetit

Forvis Mazars SA
Claire Gueydan-O'Quin

Helsinki, parc Paris Orly-Rungis (94)

07



Patrimoine et rapport **D'EXPERTISES IMMOBILIÈRES**

1. LISTE DU PATRIMOINE FONCIÈRE TERTIAIRE	432	2. RAPPORT CONDENSÉ DES EXPERTS IMMOBILIERS	437
1.1. Pôle Bureaux	432	2.1. Contexte général de la mission d'expertise	437
1.2. Pôle Parcs d'affaires	435	2.2. Conditions de réalisation	437
1.3. Pôle Autres actifs de la Foncière Tertiaire	436	2.3. Juste valeur globale à la date du 31 décembre 2024	438
		2.4. Observations générales	439

1. LISTE DU PATRIMOINE FONCIÈRE TERTIAIRE

1.1. Pôle Bureaux

AU 31 DÉCEMBRE 2024

Information sectorielle Bureaux au 31 décembre 2024	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Surface	Surfaces en attente de développements, cessions et restructurations (non louables)	Date d'acquisition ^(a)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation
			(en m ²) Totale	Bureaux (Locative)	Commerces (Locative)	Autres (Locative)				
FRANCE			920 607	803 795	13 858	51 005	51 949			
ÎLE-DE-FRANCE			752 726	667 393	8 380	48 387	28 566			
SOUS-TOTAL PARIS/ NEUILLY			170 545	124 600	990	24 641	20 315			
29, 31, 33, avenue des Champs-Élysées ^(b)	Paris 8 ^e	75	9 884	-	908	-	8 976	2004	1950	100 %
Tour Montparnasse - 1, rue de l'Arrivée	Paris 15 ^e	75	5 761	5 387	-	-	374	2017	1973	100 %
Ponant - 19 - 29, rue Leblanc	Paris 15 ^e	75	33 090	31 958	-	1 132	-	2016-2023		100 %
Fresk - 10, rue d'Oradour-sur-Glane	Paris 15 ^e	75	20 585	19 882	-	434	269	2016	2021	100 %
Charles de Gaulle - av. Charles de Gaulle	Neuilly-s/ Seine	92	1 792	1 453	-	339	-	2009	-	100 %
Parc du Pont de Flandre - Secteur Flandre	Paris 19 ^e	75	45	-	-	45	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT007	Paris 19 ^e	75	8 552	7 207	82	1 263	-	2002	2020	100 %
Pont de Flandre - Artois	Paris 19 ^e	75	20 066	18 231	-	1 835	-	2002		100 %
Pont de Flandre - Le Brabant	Paris 19 ^e	75	8 400	-	-	8 400	-	2002	2019	100 %
Pont de Flandre - PAT025	Paris 19 ^e	75	12 489	12 489	-	-	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT026	Paris 19 ^e	75	7 751	6 441	-	1 310	-	2002		100 %
Pont de Flandre - Le Beauvaisis	Paris 19 ^e	75	12 040	10 881	-	1 159	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT029 ^(b)	Paris 19 ^e	75	10 696	-	-	-	10 696	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT030	Paris 19 ^e	75	945	-	-	945	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT031	Paris 19 ^e	75	616	-	-	616	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT032	Paris 19 ^e	75	12 956	10 620	-	2 336	-	2002		100 %
Pont de Flandre - PAT034	Paris 19 ^e	75	4 878	51	-	4 828	-	2002	2023	100 %
Pont de Flandre - Parking 038	Paris 19 ^e	75	-	-	-	-	-	2002		100 %
Pont de Flandre - Terrain Flandre	Paris 19 ^e	75	-	-	-	-	-	2002		100 %

Information sectorielle Bureaux au 31 décembre 2024	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Surface	Surfaces en attente de développements, cessions et restructurations (non louables)	Date d'acquisition ^(a)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation	
			(en m ²)	Bureaux	Commerces	Autres					
			Totale	(Locative)	(Locative)	(Locative)					
SOUS-TOTAL LA DÉFENSE/ PÉRI-DÉFENSE			369 681	340 056	5 973	15 402	8 251				
Tour Initiale - 1, terrasse Bellini	Puteaux	92	10 359	10 359	-	-	-	2004	2003-2019	33 %	
Tour Egho - 2, avenue Gambetta	Courbevoie	92	78 974	73 856	-	4 517	601	2004-2007	2013	51 %	
HYFIVE - 1, avenue du Général de Gaulle	Puteaux	92	30 095	23 436	2 529	3 527	604	2009	-	100 %	
H2O - 2, Rue des Martinets	Rueil-Malmaison	92	21 729	21 609	-	120	-	2007	2008	100 %	
Étoile Park - 123, rue Salvador Allende	Nanterre	92	5 606	258	-	30	5 318	2009	-	100 %	
Edenn - 25, boulevard des Bouvets ^(b)	Nanterre	92	-	-	-	-	-	2013	-	100 %	
Défense 456 - 7-11, boulevard des Bouvets	Nanterre	92	15 620	13 836	-	462	1 322	2013	2005	100 %	
West Park 4 - 21-29, rue des 3 Fontanot	Nanterre	92	15 950	13 499	-	2 451	-	2013	2021	100 %	
Origine - Boulevard des Bouvets	Nanterre	92	66 449	64 774	1 676	-	-	2013	2021	100 %	
Axe 14 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	20 956	19 584	-	1 372	-	2013	2006	100 %	
Axe 15 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	19 722	18 858	864	-	-	2013	2006	100 %	
Axe 16 - Les Terrasses de l'Arche	Nanterre	92	18 979	17 965	851	163	-	2013	2006	100 %	
Spring B	Nanterre	92	14 123	14 123	-	-	-	2017	2017	100 %	
Spring A	Nanterre	92	18 540	18 540	-	-	-	2019	2019	100 %	
Le Prairial - 101-107, rue des Trois Fontanot	Nanterre	92	13 375	12 799	-	576	-	2021	1990	100 %	
Défense Parc - 96-106, rue des Trois Fontanot	Nanterre	92	19 203	16 559	53	2 185	406	2022	1994	100 %	

Pôle Bureaux au 31 décembre 2024	Ville	Dpt	Surface	Surface	Surface	Surface	Surfaces en attente de développements, cessions et restructurations (non louables)	Date d'acquisition ^(a)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation
			(en m ²)	Bureaux	Commerces	Autres				
SOUS-TOTAL PREMIÈRE COURONNE			171 726	161 965	1 417	8 344	-			
Rhin - 10-12, avenue de Paris	Villejuif	94	9 968	8 726	328	914	-	2008	-	100 %
Orsud - 3-5, rue Galliéni	Gentilly	94	13 713	12 251	-	1 462	-	2016	-	100 %
Pointe Métro 1 - 76, avenue Gabriel Péri	Gennevilliers	92	23 518	23 518	-	-	-	2019	-	100 %
Cézanne - 30, avenue des Fruitières	Saint-Denis	93	21 160	18 492	697	1 971	-	2013	2011	100 %
Sisley - 40, avenue des Fruitières	Saint-Denis	93	20 788	18 533	393	1 862	-	2013	2014	100 %
Monet - 4, rue André Campra	Saint-Denis	93	20 567	18 775	-	1 791	-	2012	2015	100 %
Victor - rue Madeleine Vionnet ^(b)	Aubervilliers	93	-	-	-	-	-	-	-	100 %
Le V - 30, rue Madeleine Vionnet	Aubervilliers	93	44 908	44 684	-	224	-	-	2016	100 %
Hugo - rue Madeleine Vionnet ^(b)	Aubervilliers	93	-	-	-	-	-	-	-	100 %
Millénaire 5 - 23, rue Madeleine Vionnet	Aubervilliers	93	17 106	16 985	-	121	-	-	2011	100 %
Village Olympique D1 ^(b)	Saint-Ouen	93	-	-	-	-	-	2021	-	51 %
Village Olympique D2 ^(b)	Saint-Ouen	93	-	-	-	-	-	2021	-	51 %
Village Olympique D3 ^(b)	Saint-Ouen	93	-	-	-	-	-	2021	-	51 %
SOUS-TOTAL DEUXIÈME COURONNE			40 773	40 773	-	-	-	-	-	
Novadis - 15, avenue Paul Langevin	Le Plessis-Robinson	92	40 773	40 773	-	-	-	2021	2004	100 %
SOUS-TOTAL PROVINCE			167 881	136 402	5 478	2 618	23 383			
Orianz - 200, boulevard Albert 1 ^{er}	Bordeaux	33	20 819	19 248	1 571	-	-	2017	2018	100 %
Nautilus - 118-122, quai de Bacalan	Bordeaux	33	13 124	12 502	442	180	-	2017	2012-2014	100 %
La fabrique - 1-13, rue de Gironde	Bordeaux	33	3 714	3 714	-	-	-	2017	2014	100 %
Centreda 1 - 4, avenue Didier Daurat	Blagnac	31	12 000	-	-	-	12 000	2017	1974	100 %
Centreda 2 - 4, avenue Didier Daurat	Blagnac	31	4 150	4 150	-	-	-	2017	1989	100 %
Latécoère - 135, rue Périole	Toulouse	31	13 086	12 786	-	300	-	2017	2021	100 %
40, rue Fauchier	Marseille	13	8 077	8 077	-	-	-	2017	2010	100 %
42, rue de Ruffi	Marseille	13	8 008	6 759	127	-	1 123	2017	2013	100 %
44, rue de Ruffi 44 (PKG)	Marseille	13	-	-	-	-	-	2017	2013	100 %
4, place Sadi Carnot	Marseille	13	5 880	3 690	911	1 278	-	2017	-	100 %
5, place de la Joliette	Marseille	13	3 301	2 627	622	52	-	2017	-	100 %
M Factory - 38, rue de Forbin	Marseille	13	6 069	6 069	-	-	-	2017	2023	100 %
Park View - 2, boulevard du 11 Novembre 1918	Villeurbanne	69	23 183	21 049	1 805	329	-	2017	2020	53 %
Next - 12-22, rue Juliette Recamier	Lyon	69	15 728	15 496	-	232	-	2017	2024	55 %
Lafayette - Bât. B-C - 10, rue Récamier	Lyon	69	7 207	6 960	-	247	-	2017	2019	55 %
SEED - 10, rue Récamier ^(b)	Lyon	69	7 821	-	-	-	7 821	2017	1976	55 %
BLOOM - 10, rue Récamier ^(b)	Lyon	69	2 440	-	-	-	2 440	2017	1976	55 %
Lafayette - Bât. F - Parkings - 10, rue Récamier ^(b)	Lyon	69	-	-	-	-	-	2017	1976	55 %
New Way - 2-4, et 4 bis rue Legay	Villeurbanne	69	13 275	13 275	-	-	-	2017	2016	100 %
TOTAL GÉNÉRAL			920 607	803 795	13 858	51 005	51 949			

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

(b) Les m² des VEFA et des immeubles en développement sont neutralisés.

1.2. Pôle Parcs d'affaires

AU 31 DÉCEMBRE 2024

Information sectorielle Parcs d'affaires au 31 décembre 2024			Surface (en m ²)	Surface Activité	Surface Bureaux	Surface Entrepôts	Surface Divers	Surfaces en attente de développements, cessions et restructurations (non louables)	Date d'acquisition ^(a)	% de consolidation
Ville	Dpt	Totale	(Locative)	(Locative)	(Locative)	(Locative)				
SOUS-TOTAL PREMIÈRE COURONNE			355 674	116 644	118 727	49 838	39 184	31 282		
Parc des Portes de Paris - Saint-Denis	Saint-Denis	93	100 434	36 155	40 693	5 413	786	17 388	2002	100 %
Parc des Portes de Paris - Batignolles LEM	Aubervilliers	93	13 341	116	4 486	2 949	5 789	-	2002	100 %
Parc des Portes de Paris - Aubervilliers Gardinoux	Aubervilliers	93	131 789	30 880	51 533	27 841	19 110	2 426	2002	100 %
Parc des Portes de Paris - Pilier Sud	Aubervilliers	93	21 369	3 747	-	3 276	8 635	5 711	2002	100 %
Parc des Portes de Paris - Parc CFI	Aubervilliers	93	66 760	38 250	20 991	2 647	2 490	2 382	2002	100 %
Parc des Portes de Paris - Le Mauvin	Aubervilliers	93	21 981	7 496	1 024	7 712	2 374	3 375	2011	100 %
SOUS-TOTAL DEUXIÈME COURONNE			388 110	95 167	248 218	7 886	2 398	34 440		
Parc Orly - Rungis	Rungis	94	388 110	95 167	248 218	7 886	2 398	34 440	2013	100 %
TOTAL GÉNÉRAL			743 784	211 811	366 945	57 724	41 582	65 722		
Dont Actifs en exploitation			694 213							

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

1.3. Pôle Autres actifs de la Foncière Tertiaire

AU 31 DÉCEMBRE 2024

Information sectorielle Autres au 31 décembre 2024	Ville	Dpt	Surface (en m ²) Totale	Surfaces en attente de développements, cessions et restructurations (non louables)	Date d'acquisition ^(a)	Date de construction ou de rénovation	% de consolidation
FRANCE			161 166	-			
ÎLE-DE-FRANCE			109 783	-			
Centre commercial Le Millénaire	Aubervilliers	93	29 001	-	2002	2011	50 %
Centre commercial Basilique Saint Denis	Saint-Denis	93	5 527	-	2019	-	51 %
Hôtel B&B Bobigny - 6, rue René Goscinny	Bobigny	93	2 193	-	2017	2016	77 %
BSP Pontoise - CH René Dubos - 8, avenue de l'Île-de-France	Pontoise	95	5 086	-	2007	2009	100 %
10, rue Denis Papin	Chily-Mazarin	91	10 890	-	2009	-	100 %
Parc commercial La Cerisaie	Fresnes	94	57 086	-	2013	-	100 %
PROVINCE			51 383	-			
CHU de Nancy - Site de Brabois - 5, allée du Morvan	Nancy	54	26 645	-	2007	2010	100 %
Hôtel B&B Vélodrome - 6, allée Marcel Leclerc	Marseille	13	3 089	-	2017	2016	77 %
Hôtel B&B Forbin Joliette - 52/54, rue de Forbin	Marseille	13	2 975	-	2017	2010	77 %
Hôtel B&B Ilôt 34 - 44, rue de Ruffi	Marseille	13	3 864	-	2017	2013	77 %
Hôtel B&B Allar Euromed - 7, rue André Allar	Marseille	13	1 940	-	2017	2015	77 %
Hôtel B&B Saint Victoret - ZAC des Cascades Rue René Cailloux	Marseille	13	2 114	-	2017	2013	77 %
Hôtel B&B Bègles - 1, rue des Terres neuves	Bègles	33	2 288	-	2017	2015	77 %
Hôtel B&B Armagnac Euratlantique - 200, boulevard Albert 1 ^{er}	Bordeaux	33	2 872	-	2017	2018	77 %
Hôtel B&B Perpignan - 3429, avenue Julien Pancho	Perpignan	66	1 926	-	2017	2013	77 %
Hôtel B&B Quimper - 131, route de Bénodet	Quimper	29	3 670	-	2017	1995	77 %
TOTAL GÉNÉRAL			161 166	-			

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

2. RAPPORT CONDENSÉ DES EXPERTS IMMOBILIERS

2.1. Contexte général de la mission d'expertise

Cadre général

La société Icade (« la Société ») nous a demandé, par contrat, de procéder à l'estimation de la juste valeur des actifs composant le patrimoine d'Icade. Le présent rapport condensé, qui résume nos conditions d'intervention, a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

Nos missions sont réalisées en toute indépendance.

Notre société n'a aucun lien capitalistique avec la société Icade.

Notre société confirme que les évaluations ont été réalisées par et sous la responsabilité d'évaluateurs qualifiés et qu'elle a exercé sa mission en tant que société d'expertise indépendante qualifiée pour les besoins de la mission.

Mission actuelle

Nos missions ont porté sur l'estimation de la juste valeur en l'état d'occupation annoncé au 31 décembre 2024.

Nous confirmons que, conformément à la norme IFRS 13, les actifs ont été évalués selon leur usage optimal (*highest and best use value*).

Nos honoraires annuels facturés à la Société représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires de notre société, réalisé durant l'année comptable précédente.

Nous n'avons pas identifié de conflit d'intérêts sur ces missions.

Les missions sont en conformité avec la recommandation de l'AMF sur la représentation des éléments d'évaluation et des risques du patrimoine immobilier des sociétés cotées publiées le 8 février 2010.

Il est rappelé ici que lorsque le client est preneur aux termes d'un contrat de crédit-bail, l'Expert effectue exclusivement l'évaluation des biens sous-jacents au contrat et non le contrat de crédit-bail. De la même façon, lorsque le bien immobilier est détenu par une société *ad hoc*, la valeur de ce dernier a été estimée selon l'hypothèse de la vente de l'actif immobilier sous-jacent et non pas celle de la Société.

2.2. Conditions de réalisation

Éléments d'étude

La présente mission a été conduite sur la base des pièces et renseignements qui nous ont été communiqués, supposés sincères et correspondre à l'ensemble des informations et documents en possession ou à la connaissance de la Société, susceptibles d'avoir une incidence sur la juste valeur de l'immeuble.

En particulier, la Société nous a communiqué ses budgets d'investissement pour les années à venir, détaillant parmi eux les investissements dédiés au développement durable et à la transition environnementale. Ces montants d'investissements sont intégrés dans les valorisations, via la méthode d'actualisation des flux futurs et via la méthode de capitalisation du revenu, où ils sont déduits de la valeur obtenue. La Société nous a également communiqué, pour chacun de ses actifs de bureaux, une grille d'analyse ESG telle qu'établie par l'Association française des sociétés d'expertise immobilière (l'AFrexim).

Bien que l'existence d'une « prime verte » pour les bâtiments les plus durables ou l'impact sur le financement des immeubles soient constamment débattus et fassent l'objet de recherches permanentes, des niveaux de comparables et des impacts sur les prix n'ont pas pu être observés ou établis. Ainsi, au-delà de la prise en compte de l'impact des travaux dédiés au développement durable, nous n'avons pas de preuve que l'ESG se reflète, à date, dans les prix constatés ou réalisables pour les bureaux du marché français. Néanmoins, la sensibilité des acteurs du marché se renforçant sur ces sujets, nous continuons à surveiller les évolutions et attentes du marché.

Enfin, les éléments fournis par la Société nous permettent de renforcer notre connaissance des immeubles étudiés et de conforter notre conviction sur la juste valeur de ceux-ci.

Référentiels

Les diligences d'expertise et les évaluations ont été réalisées en conformité avec :

- au plan national :
 - les recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000,
 - la Charte de l'expertise en évaluation immobilière,
 - les principes posés par le Code de déontologie des SIIC ;
- au plan international, standards reconnus alternativement ou cumulativement :
 - les normes d'expertise européennes de TEGoVA (*The European Group of Valuers' Association*) publiées dans son guide bleu *European Valuation Standards*,
 - ainsi que les standards du *Red Book* de la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) publiés dans son *RICS Valuation – Professional Standards*,
 - les dispositions d'IVSC (*International Valuation Standard Committee*).

Méthodologie retenue

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des cash-flows, la méthode par capitalisation du revenu, la méthode dite du bilan promoteur et la méthode par comparaison directe.

2.3. Juste valeur globale à la date du 31 décembre 2024

La juste valeur globale correspond à la somme des valeurs unitaires de chaque actif et est déterminée en valeur hors droits (après déduction des droits et frais de mutation) et droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

Nom de l'expert	Actifs expertisés	Nombre d'actifs expertisés	Nombre d'actifs visités lors de la campagne de décembre 2024	Juste valeur hors droits au 31/12/2024 ^(a) à 100 % (en M€)
BNP Paribas Real Estate Valuation	Bureaux/locaux d'activités/hôtels	67	-	796
Catella Valuation	Bureaux/commerces	57	6	4 067
CBRE Valuation	Bureaux/locaux d'activités/hôtels/commerces	90	18	1 076
Cushman & Wakefield	Bureaux/locaux d'activités/hôtels/commerces	154	26	1 604
Jones Lang Lasalle Expertise ^(b)	Bureaux	36	2	3 065
Impact de la double valorisation pour les actifs en double expertise				(4 331)
Actifs non expertisés ou retenus à une autre valeur				121
TOTAL DE PATRIMOINE		404	52	6 398

(a) Juste valeur hors droits ou hors taxes et hors frais d'actes, retraitée de la quote-part non détenue par Icade pour les actifs portés par des sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés.

(b) Les valeurs retenues sont les moyennes entre les valeurs obtenues via la méthode par capitalisation des revenus et la méthode de l'actualisation des cash-flows, à l'exception de deux actifs valorisés par la méthode du bilan promoteur.

2.4. Observations générales

Ces valeurs s'entendent sous réserve de stabilité du marché et d'absence de modifications notables des immeubles entre la date de réalisation des expertises et la date de valeur.

Ce rapport condensé est un élément indissociable de l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de la mission d'expertise.

Chacun des cinq experts confirme les valeurs des immeubles dont il a lui-même réalisé l'expertise ou l'actualisation, sans prendre de responsabilité pour celles effectuées par les autres experts.

Gwenola Donet – MRICS – Registered Valuer
Présidente JLL Expertises France
Jones Lang LaSalle Expertises

Jean-Philippe Carmarans
Président-Directeur Général
Cushman & Wakefield Valuation France SA

Anne Digard – FRICS - REV
Président - CEO
CBRE Valuation

Jean-François Drouets
Président
Catella Valuation

Isabelle Denis
Directeur général
BNP Paribas Real Estate Valuation

Centreda, Toulouse (31)



08

Capital, actions et **POLITIQUE DE DISTRIBUTION**

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉMETTEUR ET SON CAPITAL	442	4. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION	457
1.1. Renseignements à caractère juridique sur l'émetteur	442	4.1. Historique des dividendes et proposition d'affectation	457
1.2. Statuts	442	4.2. Obligation du régime SIIC et distribution	458
1.3. Renseignements sur le capital	444	4.3. Réforme fiscale internationale – modèle de règles du Pilier 2	459
1.4. Répartition du capital	448	4.4. Charges non déductibles fiscalement	459
2. MARCHÉ DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ	449		
2.1. Fiche signalétique	449		
2.2. Titre Icade du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2024	449		
3. ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	451		
3.1. Plan d'épargne Groupe	451		
3.2. Plans d'actions gratuites et plans d'actions de performance	451		
3.3. Les options de souscription d'actions – Historique des attributions et informations	457		
3.4. Informations concernant les options de souscription d'actions émises par la Société consenties et exercées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux durant l'exercice	457		

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉMETTEUR ET SON CAPITAL

1.1. Renseignements à caractère juridique sur l'émetteur

1.1.1. Siège social, forme juridique et législation applicable

Dénomination sociale	Icade
Siège social	1, avenue du Général de Gaulle, 92800 Puteaux
Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la Société	La Société a été immatriculée en date du 27 octobre 1955. Sa date d'expiration est fixée au 31 décembre 2098.
Registre du commerce et des sociétés	582 074 944 RCS NANTERRE
Numéro d'identification	SIRET 582 074 944 01237
Code APE	6820 B
Code LEI	969500UDH342QLTE1M42
Exercice social	L'exercice social commence le 1 ^{er} janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois.

RÉGIME DES SOCIÉTÉS D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉES

La Société a opté pour le régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) visé à l'article 208 C du Code général des impôts (« CGI »).

Les SIIC bénéficient d'une exonération d'impôt sur les revenus et les plus-values réalisées dans le cadre de leur activité de société foncière, à condition d'acquitter une *exit tax* calculée au taux de 19 % sur les plus-values latentes existant au jour de l'option, et dont le paiement est étalé sur quatre ans. En contrepartie de cette

exonération d'impôt, les SIIC sont soumises à une obligation de distribution à hauteur de 95 % de leurs revenus de location exonérés, de 70 % des plus-values exonérées, et de 100 % des bénéfices versés par les filiales ayant opté pour le même régime.

Par ailleurs, Icade doit respecter un ratio minimum d'activités éligibles au régime fiscal des SIIC. Ce ratio est suivi de façon proactive chaque année par le service fiscal interne d'Icade et fait l'objet de tests au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

1.2. Statuts

1.2.1. Raison d'être (préambule des statuts)

Initiée fin 2018 par Icade, et intervenant dans le cadre des dispositions de la loi PACTE, la réflexion sur la Raison d'être a mobilisé l'ensemble des collaborateurs de la Société, le conseil d'administration et les parties prenantes.

Fruit de ce travail collaboratif, la Raison d'être d'Icade a été adoptée à 99,99 % par l'assemblée générale annuelle de la Société du 24 avril 2020 et inscrite en préambule des statuts de la Société.

« Préambule :

Concevoir, Construire, Gérer et Investir dans des villes, des quartiers, des immeubles qui soient des lieux innovants, des lieux de mixité, des lieux inclusifs, des lieux connectés et à l'empreinte carbone réduite.

Des lieux où il fait bon vivre, habiter, travailler.

Telle est notre ambition, tel est notre objectif.

Telle est notre Raison d'être. »

1.2.2. Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'acquisition, la construction, l'exploitation, sous quelque forme que ce soit, de tous biens, terrains et droits immobiliers ou immeubles situés en France ou à l'étranger et, notamment de tous locaux d'activités, bureaux, commerces, habitations, entrepôts ou salles de ventes publiques, restaurants, débits de boissons, de toutes voies de communication, de toutes valeurs mobilières, droits sociaux et de tous patrimoines, pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits biens ;
- la réalisation de toutes études tant pour son propre compte que pour celui de ses filiales ou de tiers, se rapportant à cette activité ;
- toutes opérations de transport, transit, manutention, commission de transport, d'auxiliaire des transports et activités annexes ;
- toutes assistances et tous services d'ordre administratif, comptable, financier et de gestion à l'ensemble des filiales et participations, ainsi que l'apport aux sociétés de son Groupe de tous moyens matériels ou financiers notamment par la réalisation d'opérations de trésorerie, assurant ou favorisant leur développement ainsi que toutes réalisations ou concours à toutes études économiques, techniques, juridiques, financières ou autres, sans restriction autre que le respect de la législation en vigueur ;

- l'activité d'agent immobilier et tout ce qui est relatif à la négociation mobilière, immobilière ou commerciale en qualité d'intermédiaire.

À cet effet, la création, l'acquisition, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements se rapportant à l'activité d'agent immobilier :

- l'exercice de tout mandat de gestion immobilière et notamment le recouvrement de loyers et charges auprès de locataires ;
- toutes opérations liées à l'exploitation d'immeubles ou services rendus aux occupants d'immeubles ;
- la prise de participation ou d'intérêt direct ou indirect de la Société à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, en France ou à l'étranger, de toute nature, sous quelque forme que ce soit, créées ou à créer, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires ;
- et, plus généralement, toutes opérations de quelque nature, qu'elles soient économiques ou juridiques, financières, civiles ou commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à cet objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires.

1.2.3. Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 8 des statuts)

1.2.3.1. FORME DES ACTIONS ET IDENTIFICATIONS DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans le cadre et sous réserve des dispositions légales alors en vigueur.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales alors en vigueur et se transmettent par virement de compte à compte.

La Société peut demander à tout moment communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce et/ou de tout autre texte qui viendrait à le compléter ou le remplacer.

1.2.3.2. DROITS ATTACHÉS À CHAQUE ACTION

La possession d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

Toutes les actions qui composent ou viendront à composer le capital social de la Société, pourvu qu'elles soient de même catégorie, de même valeur nominale et libérées d'un même montant, sont entièrement assimilées à partir du moment où elles portent même jouissance.

Outre les droits non pécuniaires prévus par les dispositions légales alors applicables ou les statuts, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d'actions existantes.

1.2.3.3. LIBÉRATION DES ACTIONS

Le montant des actions émises à titre d'augmentation de capital et à libérer en espèces est exigible dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires alors applicables.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires quinze jours au moins avant la date fixée pour chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt calculé *pro rata temporis* au taux de l'intérêt légal majoré de deux cents (200) points de base sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la réglementation en vigueur.

1.2.4. Assemblées générales (article 15 des statuts)

1.2.4.1. CONVOCATION

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

1.2.4.2. ACCÈS AUX ASSEMBLÉES

Les assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels, conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, il a été justifié du droit de participer aux assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris).

L'inscription en compte des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'assemblée générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualités et identité. Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut, dans les conditions légales, voter à distance ou se faire représenter par un autre actionnaire, son conjoint ou partenaire de pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions légales et réglementaires, adresser leur formule de vote à distance ou de procuration ainsi que l'attestation de participation, sous forme papier ou par voie électronique trois jours au moins avant la date de réunion de l'assemblée générale. Ils peuvent également voter par voie électronique. Les modalités d'envoi sont précisées par le conseil d'administration dans l'avis de réunion et l'avis de convocation. Le conseil d'administration peut abrégé ou supprimer ce délai de trois jours.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment transférer la propriété de tout ou partie de ses actions.

Cependant, si le transfert intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie le transfert de propriété à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucun transfert de propriété réalisé après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifié par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

1.2.4.3. DROIT DE VOTE

Chaque membre de l'assemblée, ordinaire ou extraordinaire, a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-46 du Code de commerce, l'assemblée générale mixte du 29 avril 2015 a décidé de ne pas conférer de droit de vote double aux actions pour lesquelles il serait justifié d'une inscription nominative depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire.

1.2.4.4. BUREAU, FEUILLE DE PRÉSENCE ET PROCÈS-VERBAUX

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par le vice-Président, ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Deux membres du comité social et économique, s'il en existe, désignés par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers, ou, le cas échéant, les personnes mentionnées aux articles L. 2312-74 et L. 2312-75 du Code du travail, peuvent assister aux assemblées générales.

1.3. Renseignements sur le capital

1.3.1. Renseignements de caractère général

1.3.1.1. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social d'Icade s'élève à 116 203 258,54 euros divisés en 76 234 545 actions, chacune entièrement libérée, toutes de même catégorie. À la connaissance de la Société et à la date du présent document d'enregistrement universel, aucune des 76 234 545 actions de la Société ne fait l'objet d'un nantissement.

1.3.2. Titres non représentatifs du capital

Il n'existe aucun titre non représentatif du capital d'Icade.

1.3.1.2. CAPITAL AUTORISÉ ET NON ÉMIS

État des délégations et autorisations financières

Le tableau récapitulatif des délégations et autorisations financières consenties par l'assemblée générale au conseil d'administration est présenté au chapitre 5 du document d'enregistrement universel.

1.3.3. Titres détenus par Icade ou pour son propre compte

L'assemblée générale de la Société du 19 avril 2024 a, aux termes de la 21^e résolution, renouvelé, par anticipation, une résolution autorisant le conseil d'administration, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite d'un nombre maximal d'actions ne pouvant représenter plus de 5 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'assemblée générale, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation est destinée à permettre à la Société :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action ICADE par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 19 avril 2024 aux termes de la 24^e résolution.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera. À cet effet, la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de cette autorisation en période de pré-offre et d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le prix maximum d'achat est fixé à 70 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 270 millions d'euros.

Le conseil d'administration de la Société du 19 avril 2024 a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions afin d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action ICADE par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation.

Situation au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, la Société détient 455 966 de ses propres actions (dont 47 500 au titre du contrat de liquidité), représentant 0,60 % du capital.

Informations cumulées 2024	Titres	% du capital
Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au début du programme (1 ^{er} janvier 2011)	51 802 133	
Capital autodétenu de manière directe et indirecte au début du programme	705 205	
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2024	455 966	0,60 %
Nombre de titres achetés dans l'année	2 437 706	3,20 %
Nombre de titres vendus dans l'année ^(a)	2 390 206	3,14 %
Cours moyens des achats	25,37 €	
Cours moyens des ventes	25,34 €	
Frais de transaction HT	45 000 €	
Valeur nette comptable du portefeuille	10 093 724,37 €	

(a) Hors acquisition anticipée des actions suite au décès de bénéficiaires de plan d'attribution gratuite d'actions.

1.3.4. Valeurs mobilières complexes

1.3.4.1. OBLIGATIONS CONVERTIBLES

Au 31 décembre 2024, Icade n'est pas émettrice d'obligations convertibles.

1.3.4.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Les informations et l'historique des attributions d'options de souscription d'actions sont détaillés dans le document d'enregistrement universel au paragraphe 3.3 et 3.4 de ce chapitre.

1.3.4.3. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les informations et l'historique des attributions d'actions gratuites sont détaillés dans le document d'enregistrement universel au paragraphe 3.2 de ce chapitre.

1.3.5. Option ou accord portant sur le capital d'Icade ou de sociétés de son Groupe

À la date du présent document d'enregistrement universel, il n'existe aucune promesse d'achat ou de vente permettant d'acquérir ou de céder (i) tout ou partie du capital d'Icade ou (ii) tout ou partie du capital d'une filiale directe d'Icade.

1.3.6. Évolution du capital d'Icade au cours des trois dernières années

Le montant du capital d'Icade n'a pas évolué au cours des trois dernières années.

1.3.7. Évolution de la répartition du capital d'Icade au cours des trois dernières années

Actionnaires	31/12/2024		31/12/2023		31/12/2022	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Caisse des dépôts	29 885 070	39,20	29 885 064	39,20	29 885 064	39,20
Groupe Crédit Agricole Assurances	14 373 960	18,85	14 373 960	18,85	14 565 910	19,11
Public	31 157 319	40,87	31 226 943	40,96	31 079 420	40,77
Salariés	362 230	0,48	292 334	0,38	247 472	0,32
Autodétention	455 966	0,60	456 244	0,60	456 679	0,60
TOTAL	76 234 545	100	76 234 545	100	76 234 545	100

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

1.3.8. Franchissement de seuil (article 6 III des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à franchir, à la hausse ou à la baisse, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 0,5 %, ou à tout multiple entier de ce pourcentage inférieur à 5 %, est tenue, dans les délais et conditions visés à l'article L. 233-7 du Code de commerce (ou de tout autre article qui viendrait le remplacer), d'informer la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, ainsi que du nombre total de titres donnant accès à terme au capital de la Société et des droits de vote qui y sont attachés.

Au-delà de 5 % et jusqu'au seuil de 50 % (sans préjudice toutefois des obligations résultant des dispositions légales applicables), l'obligation de déclaration prévue au paragraphe précédent viendra à s'appliquer lors du franchissement, à la hausse ou à la baisse, d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 1 % ou à tout multiple entier de ce pourcentage.

Pour les besoins du présent article, le calcul de la participation détenue par la personne concernée s'effectuera comme en matière de seuils légaux. Pour le franchissement de seuil résultant d'une acquisition ou cession en Bourse, le délai visé à l'article L. 233-7 du Code de commerce commence à courir à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de la présente obligation statutaire d'information, il sera fait application des sanctions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce ; en particulier, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de la déclaration de régularisation.

À la meilleure connaissance de la Société et sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées ci-après les positions communiquées sur l'exercice 2024 :

Déclarant	Date du franchissement	Nombre d'actions détenues après franchissement de seuil	% par rapport au nombre d'actions	Date de la lettre de notification adressée à la Société	Franchissement de seuil en capital	Franchissement de seuil en droit de vote
Amundi	30/01/2024	900 975	1,18 %	30/01/2024	Baisse	Baisse
	05/02/2024	588 821	0,77 %	05/02/2024	Baisse	Baisse
	24/09/2024	770 752	1,01 %	24/09/2024	Hausse	Hausse
	27/09/2024	761 311	0,99 %	30/09/2024	Baisse	Baisse
	30/12/2024	763 273	1,00 %	30/12/2024	Hausse	Hausse
AXA	18/01/2024	370 430	0,49 %	19/01/2024	Baisse	Baisse
Blackrock	09/05/2024	2 290 609	3,00 %	10/05/2024	Hausse	Hausse
	25/11/2024	2 262 112	2,97 %	26/11/2024	Baisse	Baisse
Citadel	10/06/2024	387 022	0,51 %	11/06/2024	Hausse	Hausse
	02/07/2024	379 584	0,50 %	03/07/2024	Baisse	Baisse
Citigroup	01/03/2024	462 336	0,61 %	04/03/2024	Hausse	Hausse
	15/03/2024	184 327	0,25 %	18/03/2024	Baisse	Baisse
	05/07/2024	385 441	0,51 %	08/07/2024	Hausse	Hausse
	06/09/2024	378 081	0,49 %	09/09/2024	Baisse	Baisse
	13/09/2024	386 336	0,51 %	16/09/2024	Hausse	Hausse
	25/09/2024	380 126	0,49 %	04/12/2024	Baisse	Baisse
Columbia Threadneedle	18/03/2024	879 048	1,15 %	22/03/2024	Hausse	Hausse
	22/04/2024	593 494	0,78 %	26/04/2024	Baisse	Baisse
	12/09/2024	322 757	0,42 %	17/09/2024	Baisse	Baisse
	01/10/2024	385 639	0,51 %	03/10/2024	Hausse	Hausse
	09/10/2024	371 018	0,49 %	14/10/2024	Baisse	Baisse
Degroof Petercam AM	02/01/2025	375 163	0,49 %	06/01/2025	Baisse	Baisse
EDRAM	29/01/2024	623 784	0,82 %	18/03/2024	Baisse	Baisse
	02/07/2024	244 287	0,32 %	04/07/2024	Baisse	Baisse
Icamap	30/07/2024	1 123 890	1,47 %	31/07/2024	Baisse	Baisse
	02/09/2024	749 518	0,98 %	03/09/2024	Baisse	Baisse
Kempen	10/01/2024	819 532	1,08 %	29/05/2024	Hausse	Hausse
	28/01/2024	1 145 816	1,50 %	29/05/2024	Hausse	Hausse
	16/05/2024	1 526 787	2,00 %	29/05/2024	Hausse	Hausse
	24/05/2024	1 493 785	1,96 %	29/05/2024	Baisse	Baisse
	02/07/2024	1 614 485	2,12 %	04/07/2024	Hausse	Hausse
	22/08/2024	1 436 399	1,88 %	23/08/2024	Baisse	Baisse
	22/09/2024	1 128 889	1,48 %	23/09/2024	Baisse	Baisse
	30/09/2024	338 814	0,44 %	02/10/2024	Baisse	Baisse
Marshall Wace LLP	09/01/2024	389 476	0,51 %	10/01/2024	Hausse	Hausse
	12/01/2024	378 602	0,50 %	15/01/2024	Baisse	Baisse
	29/02/2024	353 814	0,46 %	01/03/2024	Baisse	Baisse
Norges Bank	30/08/2024	762 261	1,00 %	02/09/2024	Baisse	Baisse
PGGM	10/01/2024	819 532	1,08 %	29/05/2024	Hausse	Hausse
	28/01/2024	1 145 816	1,50 %	29/05/2024	Hausse	Hausse
	28/03/2024	846 519	1,11 %	29/03/2024	Baisse	Baisse
	30/04/2024	724 988	0,95 %	30/04/2024	Baisse	Baisse
	15/05/2024	210 749	0,28 %	18/06/2024	Baisse	Baisse
Schroders	08/07/2024	791 744	1,04 %	09/07/2024	Hausse	Hausse

1.4. Répartition du capital

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions, le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote correspondants détenus par les actionnaires de la Société au 31 décembre 2024.

Actionnaires (au 31/12/2024)	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote
Caisse des dépôts	29 885 070	39,20	29 885 070	39,44
Groupe Crédit Agricole Assurances ^(a)	14 373 960	18,85	14 373 960	18,97
Public	31 157 319	40,87	31 157 319	41,12
Salariés (FCPE Icade)	362 230	0,48	362 230	0,48
Autodétention	455 966	0,60	0	0,00
TOTAL	76 234 545	100,00	75 778 579	100,00

(a) Détention portée à la connaissance de la Société au 31 décembre 2024.

Aucun actionnaire ne détient, conformément aux statuts d'Icade, de droits de vote particuliers.

1.4.1. Contrôle de la Société

1.4.1.1. NATURE DU CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Caisse des dépôts contrôle seule la Société au sens de l'article L. 233-3 I, 4° du Code de commerce.

1.4.1.2. ACCORD PORTANT SUR LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle d'Icade.

1.4.1.3. MESURES VISANT À PRÉVENIR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Dans un souci de bonne gouvernance, la Société a mis en place un certain nombre de mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts, parmi lesquelles :

- la présence de cinq administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration composé de quinze membres, en conformité avec l'article 9.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ;

- l'existence de quatre comités au sein desquels siègent des administrateurs indépendants : le comité des nominations et des rémunérations (composé pour moitié d'administrateurs indépendants, dont la Présidente), le comité d'audit et des risques (dont deux tiers des membres sont des administrateurs indépendants, en ce compris le Président), le comité stratégie et investissements (dont le Président est un administrateur indépendant) et le comité innovation et RSE (dont les deux tiers des membres sont des administrateurs indépendants) ;
- la présence et le rôle de la vice-Présidente du conseil d'administration en matière de prévention et gestion, en coordination avec le Président, des conflits d'intérêts, conformément au règlement intérieur du conseil d'administration (article 2.3.2) et à la charte de l'administrateur (article 3).

(Se reporter à la section 2. « Gouvernance » au chapitre 5.)

2. MARCHÉ DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2024, le capital de la Société s'élève à 116 203 258,54 euros, divisé en 76 234 545 actions. Au 31 décembre 2024, la capitalisation boursière de la Société est de 1 752 millions d'euros.

2.1. Fiche signalétique

Fiche signalétique	
CAPITALISATION au 31/12/2024 1 752 M€ Nombre d'actions cotées au 31/12/2024 76 234 545	<p>Code ISIN FR0000035081</p> <p>Mnémonique ICAD</p> <p>Place de cotation Euronext Paris – Euronext – Valeurs locales</p> <p>Marché Valeurs locales – Compartiment A (Blue Chips)</p> <p>Secteur d'activité (classification Euronext) 6570, Real Estate Investment Trusts</p> <p>PEA (plan d'épargne en actions) Non éligible (sauf pour les actions acquises avant le 21 octobre 2011)</p> <p>SRD (service à règlement différé) Éligible</p> <p>Classification sectorielle ICB ICB Industrial & Office REITs, 8671</p> <p>Indices dont : EPRA, SBF 120, CAC All-Tradable, Euronext 100, Euronext IEIF Siic France, CAC All Shares, CAC Mid & Small, CAC Mid 60, CAC Financials, Vigeo Eur 120 Euronext, Euronext IEIF REIT Europe</p>

08

2.2. Titre Icade du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

2024	Cours (en euros)		Volume de transactions	
	Plus haut	Plus bas	Titres échangés (en nombre)	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier	35,90	31,46	2 264 488	75,94
Février	32,00	26,90	2 842 254	83,77
Mars	28,18	24,16	2 985 584	75,96
Avril	25,64	23,20	2 234 137	54,79
Mai	28,62	25,00	2 169 081	59,25
Juin	29,74	22,72	2 525 472	65,42
Juillet	24,24	20,02	2 610 174	55,57
Août	20,98	19,36	2 054 187	41,73
Septembre	27,98	20,30	4 013 591	101,24
Octobre	26,84	23,84	2 774 151	70,07
Novembre	24,30	21,44	2 736 673	62,14
Décembre	23,68	20,98	2 499 336	55,53
			31 709 128	801,41

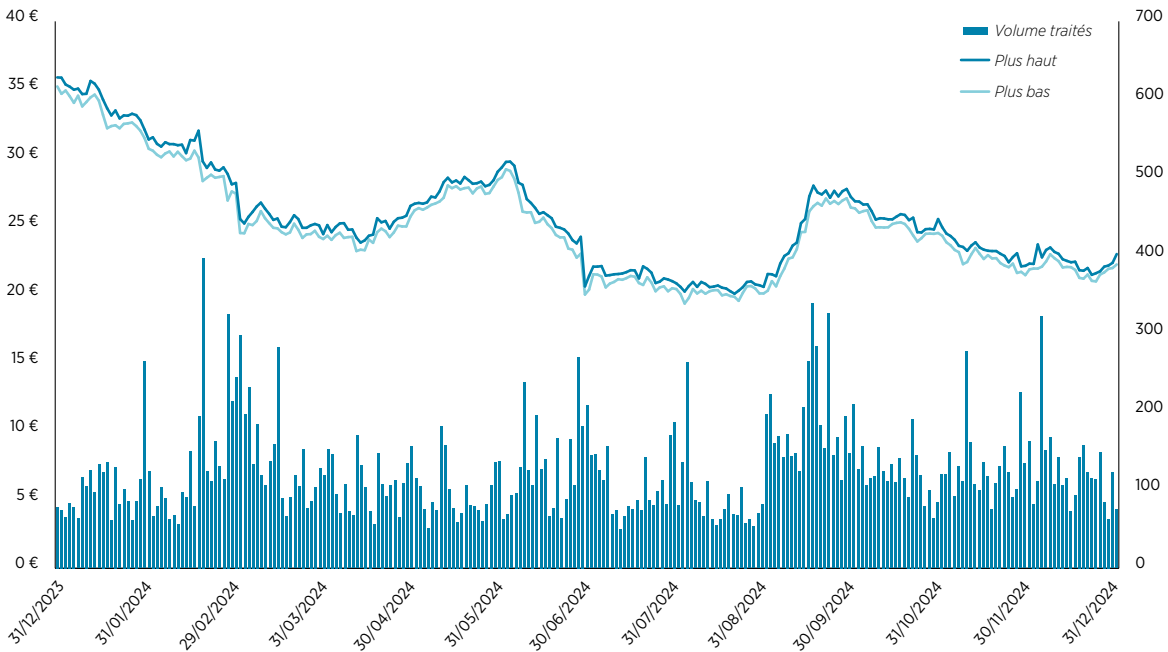
(Sources : Euronext/Bloomberg).

Évolution 2024 du cours de Bourse (en euros) et du volume de titres échangés (en milliers de titres)

ÉVOLUTION EPRA EUROPE - SBF 120 - ICADE DU 31/12/2024 (BASE 100 AU 31/12/2023)



ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE (EN EUROS) ET VOLUME DE TITRES ÉCHANGÉS (EN MILLIERS DE TITRES)



3. ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Poursuivant sa volonté d'associer plus étroitement les salariés à la performance d'Icade et de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe quel que soit leur niveau de responsabilité, Icade s'est engagée dans différents programmes d'actionnariat salariés comprenant un plan d'épargne Groupe avec un FCPE d'actionnariat salariés, des attributions gratuites d'actions et des actions de performance.

3.1. Plan d'épargne Groupe

Sont bénéficiaires du plan d'épargne Groupe les salariés de l'UES Icade, ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le groupe Icade.

Pour placer ces avoirs, le PEG Icade propose aux salariés plusieurs FCPE, dont six multi-entreprises et le fonds Icade.

Au 31 décembre 2024, le FCPE Icade Actions représente 21,58 % des en-cours investis dans le PEG (1 300 épargnants) et 61,23 % des porteurs de parts ont des avoirs au sein de ce fonds. Il regroupe l'ensemble des actions Icade détenues par les salariés à savoir 362 230 titres, soit 0,48 % du capital d'Icade. Il n'y a aucun autre FCPE détenu par les salariés qui possède des actions Icade.

3.2. Plans d'actions gratuites et plans d'actions de performance

3.2.1. Plan d'actions gratuites et plan de performance 2022

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'assemblée générale mixte d'Icade du 23 avril 2021, le conseil d'administration d'Icade du 22 avril 2022 a arrêté deux plans d'attribution d'actions gratuites :

Plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de l'ensemble des salariés (plan 1-2022)

Ce plan 1-2022 a été consenti au bénéfice de l'ensemble des salariés d'Icade et de ses filiales.

À l'issue de la période d'acquisition de deux ans, soit le 22 avril 2024, il a été procédé à l'attribution gratuite de 40 actions à l'ensemble des salariés en contrat à durée indéterminée ayant

satisfait à la condition de présence. Ces salariés devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée d'un an, soit jusqu'au 22 avril 2025.

Plan d'attribution d'actions de performance (plan 2-2022)

Ce plan 2-2022 a été consenti sous condition de performance au bénéfice des membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), des membres du comité de coordination et de cadres « clés » désignés par le conseil d'administration.

Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions était conditionnée par l'atteinte de conditions de performance appréciées au regard de trois critères suivants :

Critère 1 : la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice EPRA Europe (hors UK)

Ce critère portait sur 40 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Les droits aux actions de performance ont été acquis en fonction du niveau de progression de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe (hors UK) conformément à la grille suivante :

Performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK	Strictement inférieur à (1,5) %	≥ (1,5) % à < (0,5) %	≥ (0,5) % à = à l'indice	De supérieur à l'indice à < 1 %	≥ + 1 % et ≤ + 1,5 %	Strictement supérieur à + 1,5 %
% d'actions délivrées	0 %	33,3 %	66,7 %	80 %	100 %	115 %

Ce critère a été apprécié sur une période de deux ans. Le calcul a été effectué en base 100 au 1^{er} avril 2024 sur la différence du taux de variation entre la moyenne des 20 derniers cours de Bourse de l'action ICADE et la moyenne des 20 derniers cours de l'index EPRA Europe hors UK (hypothèse de dividende réinvesti) au 1^{er} avril 2022 et au 1^{er} avril 2024.

Critère 2 : la performance opérationnelle et financière appréciée par l'atteinte d'objectifs de TSR ANR (NTA)

Ce critère porte sur 45 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Le pourcentage d'attribution dépend de la moyenne annuelle du TSR ANR NTA du Groupe sur 2022 et 2023 :

Évolution du TSR ANR (NTA) moyen sur 2 ans (constatation sur la base des comptes au 31 décembre 2022 au 31 décembre 2023)	Strictement inférieur à 3 %	≥ + 3 % et < + 4 %	≥ + 4 % et < + 5,3 %	≥ + 5,3 % et < + 8 %	Strictement supérieur à + 8 %
% d'actions délivrées	0 %	25,0 %	50,0 %	100 %	115 %

Le niveau d'atteinte de l'objectif défini par ce critère a été apprécié sur la base du budget 2022 approuvé par le conseil d'administration et de la première année du plan à moyen terme (hors impact d'une valorisation au cours de Bourse d'Icade Santé).

Critère 3 : la réduction des émissions de CO₂ mesurée par rapport aux émissions de CO₂ de 2019

Ce critère porte sur 15 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Le pourcentage d'attribution dépend du pourcentage de réduction des émissions de CO₂ par rapport à aux émissions de CO₂ de 2019. La mesure de cette réduction est en valeur absolue selon la méthodologie SBTi.

Les droits aux actions de performance ont été acquis en fonction du niveau d'atteinte conformément à la grille suivante :

Pourcentage de réduction des émissions de CO ₂ en valeur absolue par rapport à 2019 (constatation sur la base du reporting carbone au 31 décembre 2023)	Strictement supérieur à (11,7) %	Égal à (11,7) %	Strictement inférieur à (13,46) %
% d'actions délivrées	0 %	100 %	115 %

Si le pourcentage de réduction des émissions de CO₂ par rapport à 2019 (en valeur absolue) était compris entre - 11,7 % et - 13,46 %, le pourcentage d'attribution devait être calculé de façon linéaire.

Les objectifs énoncés pour ces trois critères de performance ayant été partiellement atteints, il a été procédé à l'issue de la période d'acquisition de deux ans, soit le 22 avril 2024, à l'attribution de 17,25 % des actions de performance aux membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), aux membres du comité de

coordination et aux cadres « clés » désignés ayant satisfait à la condition de présence. Ces attributaires devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée de deux ans à compter de leur attribution définitive, soit jusqu'au 22 avril 2026.

3.2.2. Plan d'actions gratuites et plan de performance 2023

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'assemblée générale mixte d'Icade du 23 avril 2021, le conseil d'administration d'Icade du 21 juillet 2023 a arrêté deux plans d'attribution d'actions gratuites :

Plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de l'ensemble des salariés (plan 1-2023)

Ce plan 1-2023 a été consenti au bénéfice de l'ensemble des salariés du groupe Icade.

À l'issue de la période d'acquisition de trois ans courant à compter du 31 juillet 2023, il sera procédé à l'attribution gratuite de 20 actions à l'ensemble des salariés en contrat à durée indéterminée ayant satisfait à la condition de présence. Ces salariés

devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée d'un an à compter de leur attribution définitive, soit jusqu'au 31 juillet 2027.

Plan d'attribution d'actions de performance (plan 2-2023)

Ce plan 2-2023 a été consenti sous condition de performance au bénéfice des membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), des membres du comité de coordination et de cadres « clés » désignés par le conseil d'administration.

Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions est conditionnée par l'atteinte de conditions de performance appréciées au regard de trois critères suivants :

Critère 1 : la performance relative de l'action Icade appréciée par rapport à l'indice EPRA Europe (hors UK)

Ce critère porte sur 30 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Les droits aux actions de performance seront acquis en fonction du niveau de progression de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe (hors UK) conformément à la grille suivante :

Performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA Europe hors UK (dividendes réinvestis)	Strictement inférieur à (1,5) %	≥ (1,5) % à < (0,5) %	≥ (0,5) % à = à l'indice	De supérieur à l'indice à < 1 %	≥ +1 % et ≤ +1,5 %	Strictement supérieur à +1,5 %
% d'actions délivrées	0 %	33,3 %	66,7 %	80 %	100 %	115 %

Ce critère sera apprécié sur une période de trois ans. Le calcul sera effectué sur la différence du taux de variation entre la moyenne des 20 derniers de Bourse de l'action ICADE et la moyenne des 20 derniers cours de l'index EPRA Europe hors UK (y compris dividendes réinvestis) au 30 juin 2023 et au 30 juin 2026.

Critère 2 : la performance opérationnelle et financière par l'atteinte d'un objectif de cash-flow net courant

Ce critère porte sur 40 % du nombre d'actions de performance attribuées.

Le calcul sera effectué sur l'atteinte du cash-flow net courant (CFNC) au 31 décembre 2025.

Réalisation du CFNC (en millions d'euros)

au 31 décembre 2025	CNFC < 237	237 ≤ CNFC < 250	CNFC = 250	250 < CNFC ≤ 263	CFNC > 263
% d'actions délivrées	0 %	90,0 %	100,0 %	105 %	115 %

Critère 3 : la performance extra-financière

Ce critère porte sur 30 % du nombre d'actions de performances attribuées.

- Critère 3.1

Réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi (sur la base d'un indicateur Groupe pondérant à égalité les trois activités) :

- en kgCO₂/m² pour les émissions des métiers de la Promotion et de la Foncière,
- en kgCO₂/ETP pour les émissions concernant le Corporate (déplacements professionnels, trajets domicile/travail, consommation énergétique des bâtiments occupés par les collaborateurs d'Icade).

Pourcentage de réduction des émissions de CO₂ par rapport à 2022 (Constatation sur la base du reporting carbone au 31 décembre 2025)

	(12,6) % par rapport à 2022	à (14) %	(15,4) % par rapport à 2022
% d'actions délivrées	90 %	100 %	110 %

Ce critère sera apprécié sur une période de trois ans.

- Critère 3.2

- Poursuite de la politique en matière d'égalité professionnelle en assurant une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les instances de gouvernance de la Société (conseil d'administration, comex, comité de coordination).
- Atteinte de l'objectif au sein de chacune des trois instances et mesuré à la date d'attribution définitive sous condition d'une représentativité d'au moins 40 % de femmes.

La mesure au sein des trois instances est réalisée de façon équipondérée.

À l'issue de la période d'acquisition de trois ans courant à compter du 31 juillet 2023, et sous réserve de la satisfaction des conditions d'acquisition susvisées, il sera procédé à l'attribution des actions de performance aux membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), aux membres du comité de coordination et aux cadres « clés » désignés ayant satisfait à la condition de présence. Ces attributaires devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée d'un an à compter de leur attribution définitive, soit jusqu'au 31 juillet 2027.

3.2.3. Plan d'actions gratuites et plan de performance 2024

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'assemblée générale mixte d'Icade du 19 avril 2024, le conseil d'administration d'Icade du 21 juin 2024 a arrêté deux plans d'attribution d'actions gratuites :

Plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de l'ensemble des salariés (plan 1-2024)

Ce plan 1-2024 a été consenti au bénéfice de l'ensemble des salariés du groupe Icade.

À l'issue de la période d'acquisition de trois ans courant à compter du 31 juillet 2024, il sera procédé à l'attribution gratuite de 30 actions à l'ensemble des salariés en contrat à durée indéterminée ayant satisfait à la condition de présence. Ces salariés devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée d'un an à compter de leur attribution définitive, soit jusqu'au 31 juillet 2028.

Plan d'attribution d'actions de performance (plan 2-2024)

Ce plan 2-2024 a été consenti sous condition de performance au bénéfice des membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), des directeurs de grandes fonctions et de cadres « clés » désignés par le conseil d'administration.

Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions est conditionnée par l'atteinte de conditions de performance appréciées au regard de trois critères suivants :

Critère 1 : Nombre d'actions de performance définitivement acquises au titre de l'indicateur financier boursier (pondération de 30 %)

- Indicateur 1-1 (Pondération de 15 %)

Performance boursière globale relative d'Icade par rapport à l'indice EPRA « Eurozone » (hors UK), définie par l'évolution, sur la période de référence de trois ans, du cours de l'action, en prenant en compte tous dividendes ou acomptes sur dividendes bruts. Le calcul se fait sur la base de la moyenne des cours calculée sur les 20 derniers jours ouvrés au 30 juin 2027 par rapport aux 20 derniers jours ouvrés au 30 juin 2024.

Entre les bornes indiquées, un calcul linéaire est prévu.

Performance relative de l'action Icade par rapport à l'indice EPRA

Europe hors UK (dividendes réinvestis)	< 85 %	> 90 %	> 100 %	> 105 %	> 110 %
% d'actions délivrées	0 %	30 %	60 %	100 %	115 %

- Indicateur 1-2 (Pondération de 15 %)

Performance boursière globale absolue d'Icade, définie par l'évolution, sur la période de référence de trois ans, du cours de l'action, en prenant en compte tous dividendes ou acomptes sur

dividendes bruts. Le calcul se fait sur la base de la moyenne des cours calculée sur les 20 derniers jours ouvrés au 30 juin 2027 vs les 20 derniers jours ouvrés au 30 juin 2024.

Entre les bornes indiquées, un calcul linéaire est prévu.

Performance boursière globale de l'action Icade	< 10 %	> 20 %	> 30 %
% d'actions délivrées	0 %	100 %	115 %

À défaut d'obtenir un nombre entier d'actions de performance, celui-ci sera arrondi au nombre entier inférieur.

Critère 2 : Nombre d'actions de performance définitivement acquises au titre de l'indicateur financier interne (pondération de 40 %)

Au titre de chaque année (2024, 2025 et 2026), attribution d'actions en fonction de l'atteinte de la guidance communiquée en début d'année sur le cash-flow net courant (inférieur à la guidance 0 %, conforme à la guidance 60 %, supérieur à la guidance 115 %).

À l'issue de la période de trois années, le taux d'atteinte sera calculé selon la moyenne des pourcentages d'attribution de chaque année :

Réalisation du CFNC en M€ au 31 décembre	Inférieur à la guidance	Conforme à la guidance	Supérieur à la guidance
Taux d'atteinte	0 %	60 %	115 %

À défaut d'obtenir un nombre entier d'actions de performance, celui-ci sera arrondi au nombre entier inférieur.

Critère 3 : Nombre d'actions de performance définitivement acquises au titre de l'indicateur extra-financier (pondération de 30 %)

- Critère 3-1 (pondération 20 %)

Réduction des émissions de CO₂ conformément à la trajectoire SBTi, soit un objectif de réduction des émissions de CO₂ de -15,7 % :

- en kgCO₂/m² pour les émissions des métiers de la Promotion et de la Foncière ;
- en kgCO₂/ETP pour les émissions concernant les collaborateurs.

Ce critère sera apprécié sur une période de trois ans.

Pourcentage de réduction des émissions de CO ₂ au 31 décembre 2026 par rapport à 2023	(14,10) %	(15,70) %	(17,30) %
Taux d'atteinte	90 %	100 %	110 %

- Critère 3-2 : pondération 10 %

Formation des collaborateurs (nombre d'heures de formation des collaborateurs de 18 heures en 2026 vs 12 heures en 2023) :

Nombre d'heures de formation par collaborateur au 31 décembre 2026	15 h	18 h	20 h
Taux d'atteinte	90 %	100 %	110 %

À défaut d'obtenir un nombre entier d'actions de performance, celui-ci sera arrondi au nombre entier inférieur.

À l'issue de la période d'acquisition de trois ans courant à compter du 31 juillet 2024, et sous réserve de la satisfaction des conditions d'acquisition susvisées, il sera procédé à l'attribution des actions de performance aux membres du comité exécutif (incluant le Directeur général), aux directeurs de grandes fonctions et aux cadres « clés » désignés ayant satisfait à la condition de présence. Ces attributaires devront conserver les actions ainsi attribuées pendant une durée d'un an à compter de leur attribution définitive, soit jusqu'au 31 juillet 2028.

3.2.4. Synthèse des plans d'actions gratuites et de performance en vigueur

Les caractéristiques de l'ensemble des plans d'actions gratuites et de performance en vigueur et mis en place par Icade figurent dans le tableau ci-dessous.

	Plan 1-2022	Plan 2-2022	Plan 1-2023	Plan 2-2023	Plan 1-2024	Plan 2-2024
Date d'assemblée générale	23/04/2021	23/04/2021	23/04/2021	23/04/2021	19/04/2024	19/04/2024
Date de conseil d'administration	22/04/2022	22/04/2022	21/07/2023	21/07/2023	21/06/2024	21/06/2024
Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées	762 345 ^(a)	762 345 ^(a)	762 345 ^(a)	762 345 ^(a)	381 173 ^(b)	381 173 ^(b)
Nombre total d'actions attribuées initialement	44 880	97 982	21 100	65 813	29 310	85 869
Nombre total d'actions pouvant être acquises (I)	44 880 ^(c)	97 982 ^(c)	21 100 ^(c)	65 813 ^(c)	29 310 ^(c)	85 869 ^(c)
- par les 10 premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	400	19 064	200	12 888	300	17 913
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux	44 480	77 117	20 900	48 946	29 010	62 477
- par les mandataires sociaux	0	1 801	0	3 979	0	5 479
Nombre total de bénéficiaires	1 122	256	1 055	231	988	109
Date d'attribution	22/04/2022	22/04/2022	31/07/2023	31/07/2023	31/07/2024	31/07/2024
Date d'acquisition	22/04/2024	22/04/2024	31/07/2026	31/07/2026	31/07/2027	31/07/2027
Date de fin de période de conservation	22/04/2025	22/04/2026	31/07/2027	31/07/2027	31/07/2028	31/07/2028
Prix d'attribution	60,65 €	60,65 €	37,70 €	37,70 €	27,37 €	27,37 €
Acquisition soumise à une condition de présence à la date d'acquisition	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Acquisition soumise à des conditions de performance	non	oui ⁽ⁱ⁾	non	oui ⁽ⁱ⁾	non	oui ^(k)
Actions annulées (II) dont :	9 760	85 613	3 400	12 280	1 020	4 419
Actions acquises (III)	35 120	12 369	20 ⁽ⁱ⁾	599 ⁽ⁱ⁾	0	0
- par les 10 premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	400	2 607	0	0	0	0
- par les autres attributaires salariés non-mandataires sociaux	34 720	9 607	20	599	0	0
- par les mandataires sociaux	0	155	0	0	0	0
Actions restantes au 31 décembre 2024 (IV) = (I) - (II) - (III)	0	0	17 680	52 934	28 290	81 450

(a) La 23^e résolution de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2021 précise que : « Le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra dépasser 1 % du capital social au jour de la décision d'attribution.[...] Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée ».

(b) La 26^e résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2024 précise que : « Le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra dépasser par année civile 0,5 % du capital social au jour de la décision d'attribution.[...] Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée ».

(c) Soit 40 actions par collaborateur en CDI présent au 22 avril 2022 et toujours présent au jour de l'attribution.

(d) Ou 112 416 actions en cas de surperformance.

(e) Soit 20 actions par collaborateur en CDI présent au 31 juillet 2023 et toujours présent au jour de l'attribution.

(f) Ou 75 088 actions en cas de surperformance.

(g) Soit 30 actions par collaborateur en CDI présent au 31 juillet 2024 et toujours présent au jour de l'attribution.

(h) Ou 115 509 actions en cas de surperformance.

(i) Pour plus de détails sur le niveau d'atteinte des critères de performance, se référer à la partie 3.2.1 (plans d'actions gratuites et plans d'actions de performance 2022) du présent chapitre.

(j) Pour plus de détails sur les critères de performance à atteindre, se référer à la partie 3.2.2 (plans d'actions gratuites et plans d'actions de performance 2023) du présent chapitre.

(k) Pour plus de détails sur les critères de performance à atteindre, se référer à la partie 3.2.3 (plans d'actions gratuites et plans d'actions de performance 2024) du présent chapitre.

(l) Acquisition anticipée des droits après le décès des bénéficiaires.

3.3. Les options de souscription d'actions – Historique des attributions et informations

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'a été mis en place au cours de l'exercice 2024.

Le dernier plan mis en place par Icade le 3 mars 2011 est arrivé à échéance le 3 mars 2019.

Par ailleurs, lors de l'acquisition de la société ANF le 23 octobre 2017 suivie de la fusion-absorption d'ANF dans Icade le 1^{er} juillet

2018, les plans d'attribution d'options de souscription d'actions, mis en place par le directoire des 2 avril 2013, 23 juin 2014 et 12 novembre 2014 ont été transformés en plan d'attribution d'actions Icade en appliquant le rapport de parité d'échange retenu dans le cadre de la fusion (trois actions Icade pour 11 actions ANF). Ces plans sont tous arrivés à échéance, le dernier en date du 12 novembre 2024.

3.4. Informations concernant les options de souscription d'actions émises par la Société consenties et exercées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux durant l'exercice

Néant.

4. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET POLITIQUE DE DISTRIBUTION

4.1. Historique des dividendes et proposition d'affectation

Icade	2022	2023	2024
Dividende proposé par l'AGO annuelle au titre de l'exercice (en M€) ^(a)	330,1 ^(e)	369,0 ^(g)	328,6 ^{(b) (i)}
Dividende distribué/action (en €)	4,33 ^(f)	4,84 ^(h)	4,31 ^(j)
Nombre d'actions (y compris actions autodétenues)	76 234 545 ^(c)	76 234 545 ^(c)	76 234 545 ^(d)
Nombre d'actions (déduction faite des actions autodétenues)	75 777 116 ^(c)	75 778 301 ^(c)	75 778 579 ^(d)

(a) Y compris actions autodétenues.

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

(c) Nombre d'actions à la date de l'AGO annuelle d'approbation des comptes de l'exercice.

(d) Nombre d'actions au 31/12/2024 à minuit.

(e) Dont 126,9 millions d'euros prélevés sur la prime de fusion.

(f) Dont 1,66 euro prélevé sur la prime de fusion.

(g) Sans prélèvement sur la prime de fusion.

(h) Sans prélèvement sur la prime de fusion.

(i) Dont 239,9 millions d'euros prélevés sur la prime de fusion.

(j) Dont 3,15 euros prélevés sur la prime de fusion.

4.2. Obligation du régime SIIC et distribution

Selon la réglementation applicable aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), Icade doit respecter un ratio d'activités éligibles au régime SIIC.

Le résultat net comptable 2024 d'Icade s'élève à - 24,5 millions d'euros.

Les obligations de distribution au titre du régime SIIC sont calculées sur la base du résultat fiscal, et se décomposent sur les différents secteurs de la façon suivante :

- le résultat courant de l'activité SIIC, exonéré, est soumis à une obligation de distribution de 95 % ;
- le résultat des cessions, exonéré, est soumis à une obligation de distribution de 70 % ;
- les dividendes des filiales SIIC, exonérés, sont soumis à une obligation de distribution de 100 % ;
- le résultat taxable n'est pas soumis aux obligations de distribution.

Il sera proposé la distribution d'un dividende d'un montant de 4,31 euros par action à l'assemblée générale mixte du 13 mai 2025.

Sur la base des actions existantes au 31 décembre 2024, soit 76 234 545 actions, le montant de la distribution de dividendes proposé au vote de l'assemblée générale s'élèvera à 328,6 millions d'euros.

Le versement du dividende en deux tranches sera proposé à l'assemblée générale mixte du 13 mai 2025, sous la forme d'un acompte de 2,16 euros par action (déjà versé avec un détachement le 4 mars et un paiement le 6 mars 2025) et du solde de 2,15 euros par action (qui serait versé avec un détachement le 1^{er} juillet et un paiement le 3 juillet 2025).

	31/12/2024	31/12/2023
Dividende distribué (en millions d'euros) au titre de l'exercice ^(a)	328,6	369,0
Dont dividende courant	88,7	369,0
Dont boni de fusion	0,0	0,0
Dont prime de fusion	239,9	0,0
Dividende distribué/action (en €) ^(a)	4,31	4,84
Dont dividende courant	1,16	4,84
Dont boni de fusion	0,0	0,0
Dont prime de fusion	3,15	0,00

(a) Le nombre d'actions retenu est le nombre de titres composant le capital soit 76 234 545 au 31 décembre 2024.

4.3. Réforme fiscale internationale – modèle de règles du Pilier 2

Les travaux menés par l'OCDE relatifs aux défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie (BEPS) ont conduit à l'adoption de règles globales anti-érosion de la base d'imposition (dit « Modèle de règles GloBE – Pilier 2 »), approuvées le 14 décembre 2021 par le Cadre inclusif de l'OCDE et le G20.

Le 14 décembre 2022 a été adoptée la Directive (UE) 2022/2523 visant à appliquer le Modèle de règles GloBE – Pilier 2 au sein de l'Union européenne.

L'article 33 de la loi de finances pour 2024 a transposé cette directive en droit interne instaurant ainsi un niveau mondial d'imposition minimum fixé à 15 % sur les bénéfices des entreprises multinationales pour les exercices ouverts à compter du 31 décembre 2023.

La Fédération des entreprises immobilières (FEI), tout comme d'autres fédérations étrangères analogues, s'est rapprochée de l'OCDE dès décembre 2020 afin de l'alerter sur les spécificités des « Real Estate Investment Trusts » (REIT) (dont font partie les sociétés d'investissement immobilier cotées – SIIC) et solliciter leur exclusion du champ d'application de l'impôt minimum. Des discussions similaires se sont tenues avec l'administration fiscale française (DLF).

L'OCDE a fait droit à cette demande mais a limité le champ de l'exclusion aux REIT consolidants et à leurs filiales détenues à au moins 95 %. La FEI a alors attiré l'attention de l'OCDE et de la DLF sur le cas des filiales de REIT détenues à moins de 95 % afin de clarifier leur exclusion.

L'OCDE a informé la FEI de la publication de commentaires spécifiques aux REIT avant la fin de l'année 2024 mais leur traitement a été reporté, ce sujet n'ayant pas été considéré comme prioritaire par l'OCDE. Néanmoins, l'OCDE a indiqué que le groupe de travail Pilier 2 était enclin à trouver des solutions « favorables » afin de tenir compte des spécificités des régimes nationaux et partagera avec la FEI un projet de guidance au cours du premier semestre 2025 notamment sur le sujet des filiales détenues à moins de 95 %.

À la lumière de ces informations, le bureau de la Commission fiscale de la FEI considère que les adhérents concernés disposent d'informations pertinentes permettant d'anticiper au 31 décembre 2024 cette future guidance, laquelle devrait confirmer que les filiales de SIIC bénéficiant du régime SIIC, sur option ou par transparence, ne sont pas redevables de l'impôt Pilier 2.

Pour bénéficier de l'exclusion de ce dispositif, les sociétés d'investissements immobilières cotées françaises (SIIC) concernées doivent respecter l'intégralité de leurs obligations de distribution dès l'exercice suivant celui de leur réalisation.

4.4. Charges non déductibles fiscalement

Le montant global des dépenses et charges non admises en déduction par l'administration fiscale telles que définies par les dispositions des articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts s'élève à 37 997,55 euros au titre de l'exercice écoulé.

Caserne Garrigae, Briançon (05)

09



Informations **COMPLÉMENTAIRES**

1. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	462	3. TABLES DE CONCORDANCE	464
2. PERSONNES RESPONSABLES	462	3.1. Table de concordance du document de référence	464
2.1. Personne responsable du document	462	3.2. Table de concordance du rapport financier annuel	468
2.2. Attestation du responsable du document	462	4. GLOSSAIRE	471
2.3. Responsables du contrôle des comptes	463		
2.4. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux pour l'exercice 2024	463		
2.5. Responsable de l'information financière	463		

1. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent document d'enregistrement universel est disponible sans frais auprès de la direction de la communication financière et des relations investisseurs de la Société sur simple demande adressée à la Société à l'adresse suivante : Tour HYFIVE, 1 Avenue du Général de Gaulle, CS 80472, 92074 Paris La Défense Cedex.

Il est également disponible sur le site internet de la Société (www.icafe.fr). Les informations figurant sur le site internet de la

Société ne font pas partie du document d'enregistrement universel sauf si ces informations y sont incorporées par référence.

Sont également accessibles, au siège ou sur le site internet de la Société, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les informations financières historiques de la Société et de ses filiales pour les deux exercices précédant la publication du rapport annuel.

2. PERSONNES RESPONSABLES

2.1. Personne responsable du document

Monsieur Nicolas Joly, Directeur général d'Icade.

2.2. Attestation du responsable du document

J'atteste que les informations contenues dans le document d'enregistrement universel sont à ma connaissance conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que les comptes annuels et les comptes consolidés sont, à ma connaissance, établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du groupe, dont une table de concordance figure en page 464, présente un tableau

fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Puteaux, le 25 mars 2025

Nicolas Joly
Directeur général

2.3. Responsables du contrôle des comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine
RCS n° 672 006 483 Nanterre

Représentée par Lionel Lepetit
Date de première nomination : 22 juin 2012
Date de renouvellement : 19 avril 2024
Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Forvis Mazars

Membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie
RCS n° 784 824 153 Nanterre

Représentée par Claire Gueydan-O'quin
Date de première nomination : 22 mars 2006
Date de renouvellement : 24 avril 2019
Date de fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

2.4. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux pour l'exercice 2024

Le détail des honoraires des commissaires aux comptes est présenté dans la note 13.4 de l'annexe aux états financiers consolidés (chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel).

2.5. Responsable de l'information financière

Nicolas Joly

Directeur général
1 Avenue du Général de Gaulle - 92800 Puteaux
Téléphone : 01 41 57 70 00
nicolas.joly@icade.fr

3. TABLES DE CONCORDANCE

3.1. Table de concordance du document de référence

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document les informations mentionnées par les différentes rubriques du schéma du document d'enregistrement universel prévu par l'annexe II.

Informations	Chapitres	Pages
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 Personnes responsables de l'information	Chap. 9	462
1.2 Attestation du responsable	Chap. 9	462
1.3 Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Chap. 7	437
1.4 Informations provenant de tiers	Chap. 7	437
1.5 Déclaration relative à l'autorité compétente d'approbation du document	NA	1
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	Chap. 9	463
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	NA	-
3 Facteurs de risques	Chap. 4	224 à 245
4 Informations concernant l'émetteur		
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	Chap. 8	442
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société et identifiant d'entité juridique	Chap. 8	442
4.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	Chap. 8	442
4.4 Siège social, forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	Chap. 8	442
5 Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	Chap. 1 et chap. 2	Chap. 1 p. 3 à 59 ; chap. 2 p. 62 à 68
5.2 Principaux marchés	Chap. 2	62-68
5.3 Événements importants dans le développement des activités de la Société	Chap. 1 ; chap. 2 et chap. 6	Chap. 1 p. 3 à 59 ; chap. 2 p. 71-80 ; chap. 6 p. 329
5.4 Description de la stratégie et des objectifs	Chap. 1	3 à 59
5.5 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	NA	-
5.6 Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	Chap. 2	65-68
5.7 Investissements		
5.7.1 Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	Chap. 2	73-74
5.7.2 Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique et aux investissements que la Société projette de réaliser	Chap. 2	73-74
5.7.3 Fournir des informations concernant les entreprises et coentreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	Chap. 6	377-388 et 363
5.7.4 Décire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	Chap. 3	128-159

Informations	Chapitres	Pages
6 Structure organisationnelle		
6.1 Description du Groupe	Chap. 1	3-59
6.2 Liste des filiales importantes	Chap. 6	377 à 388
7 Examen de la situation financière et du résultat		
7.1 Situation financière		
7.1.1 Exposé de l'activité pour les périodes présentées	Chap. 1, chap. 2 et chap. 6	Chap. 1 p. 3-59 ; chap. 2 p. 69 à 92 ; chap. 6 p. 329
7.1.2 Explications sur les perspectives futures de développement et sur les activités de R&D	Chap. 2	72 à 74, 79, 84
7.2 Résultat d'exploitation		
7.2.1 Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur	Chap. 1, chap. 2 et chap. 6	Chap. 1 p. 3-59 ; chap. 2 p. 61 à 92 ; chap. 6 p. 329
7.2.2 Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 69 à 72, 76 à 80 ; chap. 6 p. 355
8 Trésorerie et capitaux		
8.1 Informations portant sur les capitaux de la Société	Chap. 6 et chap. 8	Chap. 6 p. 325, 351, 412-413 ; chap. 8 p. 444 à 448
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	Chap. 6	324
8.3 Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 81 à 83 ; chap. 6 p. 341 à 349
8.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	Chap. 2 ; chap. 6 et chap. 8	Chap. 2 p. 83 ; chap. 6 p. 349 à 374, 421 ; chap. 8 p. 448
8.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 81 à 83 ; chap. 6 p. 341 à 349
9 Environnement réglementaire		
9.1 Présentation des facteurs et stratégie économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	Chap. 4 et chap. 8	Chap. 4 p. 226 à 239 ; chap. 8 p. 442
10 Informations sur les tendances		
10.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice. Changement significatif dans la performance financière de la Société	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 69 à 92 ; chap. 6 p. 329, 398
10.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 95 ; chap. 6 p. 376
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	NA	-

Informations	Chapitres	Pages
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	Chap. 5	Chap. 5 p. 249 à 290
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	Chap. 5 et chap. 8	Chap. 5 p. 315 ; chap. 8 p. 448
13 Rémunération et avantages		
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chap. 5 et chap. 6	Chap. 5 p. 300 à 308 ; chap. 6 p. 373
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Chap. 5	304-305
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	Chap. 5	250
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	Chap. 5	311
14.3 Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	Chap. 5	279 à 283
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	Chap. 5	248
14.5 Impacts potentiels sur la gouvernance, incluant tout changement dans le conseil ou la composition des comités	Chap. 5	250-252
15 Salariés		
15.1 Nombre de salariés	Chap. 3 et chap. 6	Chap. 3 p. 176-177 ; chap. 6 p. 372, 415
15.2 Participations et stock-options	Chap. 6 et chap. 8	Chap. 6 p. 371, 416-417 ; chap. 8 p. 451 à 457
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	Chap. 8	451 à 457
16 Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	Chap. 6 et chap. 8	Chap. 6 p. 351, 412 ; chap. 8 p. 448
16.2 Existence de droits de vote différents	NA	
16.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	Chap. 6 et chap. 8	Chap. 6 p. 351, 412 ; chap. 8 p. 448
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	Chap. 8	448
17 Opérations avec des apparentés		
17.1 Détail des transactions avec les parties liées	Chap. 6	372-373
18 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1 Informations financières historiques	Chap. 6	323 à 388 et 394 à 424
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	NA	
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	Chap. 6	389 à 393 et 427 à 431
18.4 Informations financières proforma	NA	
18.5 Politique en matière de dividendes	Chap. 8	457-458
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chap. 4	244
18.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chap. 2 et chap. 6	Chap. 2 p. 69 à 92 ; chap. 6 p. 329, 39

Informations		Chapitres	Pages
19	Informations supplémentaires		
19.1	Capital social		
19.1.1	Montant du capital souscrit et informations relatives à chaque catégorie d'actions	Chap. 8	444 à 446
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	NA	
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom ou par ses filiales	Chap. 6 et chap. 8	Chap. 6 p. 351 et 412 ; chap. 8 p. 445
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA	
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	NA	
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	NA	
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	Chap. 8	446
19.2	Actes constitutifs et statuts		
19.2.1	Description de l'objet social de l'entreprise et n° de RCS	Chap. 8	442 - 443
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	Chap. 8	443
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement du contrôle de l'émetteur	Chap. 8	448
20	Contrats importants	Chap. 2	94
21	Documents disponibles	Chap. 9	462

3.2. Table de concordance du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

3.2.1. Rapport financier annuel

Thèmes (en conformité avec l'article 222-3 du Règlement AMF)	Document d'enregistrement universel
1. Comptes consolidés	Chap. 6 p. 323 à 388
2. Comptes annuels	Chap. 6 p. 394 à 424
3. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels	Chap. 6 p. 389 à 393 et 427 à 431
Rapport de gestion	
4. Voir la table de concordance spécifique ci-dessous	
5. Honoraires des contrôleurs légaux	Chap. 6 p. 376 et 422

3.2.2. Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise)

La table de concordance ci-après permet d'identifier les informations devant figurer au sein du rapport de gestion telles que requises notamment par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, L. 22-10-34 et suivants, II et R. 225-102 et suivant du Code de commerce, ainsi que celles relatives au rapport sur le gouvernement d'entreprise (informations visées par l'article L. 225-37 et suivants et L. 22-10-8, L. 22-10-9 et L. 22-10-10 du Code de commerce figurant dans la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise).

Éléments requis	Chapitre	Pages
1. Situation et activité du Groupe		
1.1 Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Chap. 2	62 à 92
1.2 Indicateurs clés de performance de nature financière	Chap. 2	62 à 92
1.3 Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Chap. 3	97 à 219
1.4 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	Chap. 2	95
1.5 Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Chap. 8	448
1.6 Succursales existantes	NA	
1.7 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	NA	
1.8 Aliénations de participations croisées	NA	
1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Chap. 2	84
1.10 Activités en matière de recherche et de développement	NA	
1.11 Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Chap. 2	93
1.12 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Chap. 2	93 -94
1.13 Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	NA	

Éléments requis	Chapitre	Pages
2. Contrôle interne et gestion des risques		
2.1 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Chap. 4	227 à 239
2.2 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	Chap. 4	237
2.3 Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Chap. 2 et chap. 4	Chap. 2 p. 81 à 82 ; chap.4 p. 232 - 233
2.4 Dispositif anti-corruption	Chap. 3 et chap. 4	Chap. 3 p. 198 ; chap. 4 p. 238
2.5 Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Chap. 3	114
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	Chap. 5	291 à 299
3.2 Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Chap. 5	300 à 308
3.3 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Chap. 5	300 à 308
3.4 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	NA	NA
3.5 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Chap. 5	299
3.6 Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	NA	NA
3.7 Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Chap. 5	309
3.8 Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Chap. 5	309
3.9 Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Chap. 5	301 à 303
3.10 Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Chap. 5	291 à 299
3.11 Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	NA	NA
3.12 Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	NA	NA
3.13 Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Chap. 5	304 à 307
3.14 Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Chap. 5	304 à 307

Éléments requis	Chapitre	Pages
Informations sur la gouvernance		
3.15 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Chap. 5	253 à 267
3.16 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Chap. 5	311
3.17 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Chap. 5	312 à 314
3.18 Modalités d'exercice de la direction générale	Chap. 5	286
3.19 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	Chap. 5	249 à 285
3.20 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	Chap. 5	271
3.21 Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	Chap. 5	286
3.22 Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Chap. 5	248
3.23 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	Chap. 8	444
3.24 Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Chap. 5	312
3.25 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Chap. 3 et chap. 4	Chap. 3 p. 110 ; chap. 4 p. 240-241
3.26 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Chap. 5 et chap. 8	Chap. 5 p. 310 ; chap. 8 p. 448
4. Actionariat et capital		
4.1 Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Chap. 8	444 à 448
4.2 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Chap. 8	445
4.3 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Chap. 8	446, 448, 451 à 457
4.4 Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	NA	
4.5 Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Chap. 5	310
4.6 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Chap. 8	457
5. Autres informations		
5.1 Informations fiscales complémentaires	Chap. 8	442, 458-459
5.2 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA	

4. GLOSSAIRE

Icade utilise des indicateurs alternatifs de performance (IAP) qui sont identifiés par un astérisque * et définis ci-après conformément à la position AMF DOC-2015-12.

Acronymes et abréviations utilisés :

- ANR : Actif Net Réévalué (NAV – *Net Asset Value* en anglais)
 - ANR NDV : *Net Disposal Value*
 - ANR NTA : *Net Tangible Assets*
 - ANR NRV : *Net Reinstatement Value*
- BEFA : Bail en l'État Futur d'Achèvement
- Capex (*Capital Expenditure*) : dépenses d'investissement
- CFNC : Cash-Flow Net Courant
- DI : Droits Inclus
- EPRA : *European Real Estate Association*
- HD : Hors Droits
- ICC : Indice du Coût de la Construction
- ICR : Interest Coverage Ratio
- IG : Intégration Globale
- ILAT : Indice des Loyers des Activités Tertiaires
- IPC : Indice des Prix à la Consommation
- IRL : Indice de Référence des Loyers
- JV : Juste Valeur
- LfL : *Like-for-Like* (périmètre comparable)
- LTV : *Loan-To-Value*
- MEE : Mises En Équivalence
- OS : Ordre de Service (Lancement travaux)
- QP CE : Quote-Part co-entreprise
- QPG : Quote-Part Groupe
- REIT : *Real Estate Investment Trust*
- RNR : Résultat Net Récurrent
- SIIC : Société d'Investissement Immobilier Cotée
- TOF : Taux d'Occupation Financier
- VEFA : Vente en l'État Futur d'Achèvement
- VLM : Valeur Locative de Marché
- WALB : *Weight Average Lease Break*
- YoC : *Yield on Cost*

Périmètres

- Quote-Part Groupe : données comptables IFRS à 100 % sur les sociétés en intégration globale retraitées des intérêts minoritaires + données en quote-part pour les sociétés mises en équivalence (co-entreprises et entreprises associées)
- 100 % Intégration Globale : données comptables IFRS à 100 % sur les sociétés en intégration globale, avant retraitement des intérêts minoritaires
- 100 % Intégration Globale + Quote-Part Co-entreprise : données comptables IFRS à 100 % sur les sociétés mises en intégration globale + données en quote-part pour les sociétés mises en équivalence limitées aux seules sociétés en contrôle conjoint
- *Like-for-Like* : évolution à périmètre constant

ANR NDV, ANR NTA, ANR NRV (QPG) *

Les ANR NDV, ANR NTA et ANR NRV sont des indicateurs de mesure de la valeur patrimoniale de la Société et sont déterminés en application des recommandations de l'EPRA. Ils mesurent l'évolution de la valorisation du Groupe à travers l'évolution des capitaux propres consolidés part du Groupe auxquels sont ajoutées notamment les plus ou moins-values latentes des autres actifs et passifs non comptabilisés à la juste valeur dans les comptes :

- ANR NDV reflète la part de l'actif net en cas de cession, incluant la JV de la dette à taux fixe. Icade tient compte dans ce calcul des plus-values latentes de la promotion ;
- ANR NTA reflète la seule activité immobilière, hors juste valeur de la dette à taux fixe ;
- ANR NRV, dit « de remplacement », droits inclus.

Les ANR par action sont calculés en rapportant les montants au nombre d'actions fin de période de la Société, hors autocontrôle et corrigé des éventuels impacts de dilution.

Backlog (100 % IG + QP CE)

Le *backlog* correspond au Chiffre d'affaires HT non encore comptabilisé compte tenu de l'avancement du projet sur l'ensemble des lots actés et réservations ou promesses de ventes non actées, des entités détenues en contrôle exclusif et en part du Groupe pour les coentreprises sous contrôle conjoint.

Besoin en Fonds de Roulement Promotion (BFR Promotion) (100 % IG + QP CE)

Le Besoin en Fonds de Roulement correspond à l'Actif courant (stock + créances clients + autres créances d'exploitation + avances et acomptes reçus + produits constatés d'avance) diminué du Passif courant (dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation + charges constatées d'avance).

Cash-Flow Net Courant (CFNC) (QPG) *

Le Cash-Flow Net Courant est déterminé en prenant le Résultat net part du groupe dont on soustrait les éléments non courants (variation de juste valeur, charges d'amortissement, charges et reprises liées aux pertes de valeur, charge IFRS2, résultat sur acquisition, résultat de cession, quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non courant, résultat financier non courant, charge d'impôt non courante, part non courante des intérêts minoritaires). Le CFNC du Groupe est ventilé entre le CFNC des activités stratégiques (Foncière et Promotion) et le CFNC des activités abandonnées (activités de Santé).

Charges non récupérables

Part des charges locatives qui ne peuvent pas être imputées au locataire et qui restent donc à la charge du propriétaire bailleur

Charges non récupérées

Charges locatives non récupérables sur les surfaces louées (voir supra) ainsi que les charges locatives afférentes aux surfaces vacantes.

Chiffre d'affaires à l'avancement

Le Chiffre d'affaires des activités de Promotion est reconnu selon la méthode de l'avancement pour les revenus issus des contrats de construction et des contrats de Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA). Il est comptabilisé progressivement au prorata de l'avancement des coûts engagés et de l'avancement commercial sur la base des lots vendus de la période.

Chiffre d'affaires économique (100 % IG + QP CE) *

Le chiffre d'affaires économique correspond au chiffre d'affaires généré par les sociétés de promotion consolidées en intégration globale, et issu des comptes consolidés en vision IFRS, majoré du chiffre d'affaires des sociétés de promotion en contrôle conjoint, à hauteur de la quote-part de détention de ces sociétés. Cet indicateur réintègre ainsi le Chiffre d'Affaires des sociétés en contrôle conjoint qui est exclu des comptes consolidés en vision IFRS, en application de la norme IFRS 11 qui impose leur comptabilisation par mise en équivalence.

Coût moyen de la dette (100 % IG)

Le coût moyen de la dette est calculé en divisant le coût de l'endettement financier brut par l'encours moyen de dette brute (hors découverts), tel que figurant dans les comptes consolidés.

Durée de vie moyenne de la dette (100 % IG)

La durée de vie moyenne de la dette est calculée en divisant la somme des amortissements pondérés par leur maturité résiduelle moyenne par l'endettement brut total (hors découverts, dettes rattachées à des participations et dettes des sociétés mises en équivalence. Le calcul est réalisé hors Neu CP).

Durée résiduelle moyenne ferme des baux (WALB – Weighted Average Lease Break) (100 % IG + QP CE)

La durée résiduelle moyenne ferme des baux est calculée en prenant en compte, pour chaque bail, la date de prochaine option de sortie exerçable du locataire. Elle est pondérée par le loyer IFRS annualisé.

EBITDA *

L'EBITDA correspond à l'Excédent Brut Opérationnel, tel que figurant dans les comptes consolidés.

Echéancier des baux (100 % IG + QP CE)

L'échéancier des baux correspond à la répartition par année des loyers IFRS annualisés, selon la prochaine échéance ferme des baux.

Endettement net *

L'endettement net se définit par l'endettement brut déduction faite de la trésorerie /équivalent de trésorerie, de la mark-to-market des instruments dérivés et des créances vis-à-vis des sociétés mises en équivalence ou non consolidées.

EPRA (European Real Estate Association)

L'EPRA est l'organisme représentant les sociétés immobilières cotées en Europe, dont Icade est membre. L'EPRA publie des recommandations portant notamment sur des indicateurs de performance, visant à favoriser la transparence et la comparabilité des états financiers des sociétés immobilières cotées en Europe.

ICR (Interest Coverage Ratio) (100 % IG)

L'ICR est calculé en divisant l'excédent brut opérationnel par le coût de l'endettement net.

Immeubles en exploitation

Les immeubles en exploitation sont les immeubles loués ou partiellement loués ne faisant pas l'objet d'une restructuration importante et immeubles vacants faisant l'objet d'une recherche de prospect. Les immeubles volontairement non recommercialisés en vue d'une restructuration sont exclus de ce périmètre.

Investissements EPRA

Les investissements EPRA incluent le montant des acquisitions, des travaux de développement, des travaux de maintenance et de rénovation énergétique, des travaux bailleurs et preneurs, des honoraires internes et externes, et des frais financiers.

Loan-to-Value (LTV) HD ou DI (100 % IG)

Le ratio *Loan-to-Value* est calculé en divisant l'endettement net consolidé (100 %) par la valeur du patrimoine (hors droits ou droits inclus).

Loyer facial annualisé

Le loyer facial annualisé est le loyer contractuel tel que stipulé dans le contrat de bail, tenant compte de l'indexation à date, et exprimé sans prise en compte d'éventuelles mesures d'accompagnement.

Loyer IFRS annualisé

Le loyer IFRS annualisé est le loyer contractuel recalculé en prenant en compte les lissages de franchises consenties aux locataires selon la norme IFRS.

Marge immobilière nette de la promotion (100 % IG + QP CE)

La marge immobilière nette Promotion correspond à la marge des opérations de promotion incluant tous les produits et charges affectés aux opérations de promotion. Ce ratio n'intègre pas les charges non directement affectables aux opérations immobilières (principalement charges de structure, frais généraux).

Mises en commercialisation (100 % IG + 100 % CE)

Les mises en commercialisation correspondent aux opérations de promotion mises en commercialisation sur la période. Elles reflètent le nombre de lots potentiels en unités et le chiffre d'affaires potentiel en TTC.

Ordres de Service (OS) (100 % IG + 100 % CE)

Les Ordres de Service correspondent aux opérations de promotion lancées en travaux sur la période. Ils sont mesurés en nombre de lots potentiels (en unités pour le résidentiel et en m² pour le tertiaire) et en chiffre d'affaires potentiel (en TTC pour le résidentiel et en HT pour le tertiaire).

Patrimoine * (100 % IG + QP CE)

Le patrimoine inclut, à leur juste valeur, les immeubles de placement, les immeubles en développement, les réserves foncières, ainsi que les immeubles d'exploitation et les immeubles en stock. Sont inclus les actifs détenus en co-entreprise (en quote-part) ainsi que les créances financières représentatives des partenariats-publics-privés (PPP).

A compter de juin 2023, Icade a revu la segmentation de son patrimoine, sur la base des usages, faisant ressortir quatre grandes typologies d'actifs : les bureaux, les locaux d'activité, les terrains et les autres actifs.

- Les actifs de bureaux sont composés de :
 - bureaux *well-positioned*, pour lesquels Icade porte une conviction de long terme quant à leur usage tertiaire ;
 - bureaux *to-be-repositioned*, dont l'avenir tertiaire est remis en cause à moyen terme, notamment du fait de leur localisation, et pour lesquels un changement d'usage doit être envisagé.
- Les locaux d'activités sont composés de studios TV, de data centers, d'activité de grossistes et d'entrepôts.
- Le segment Autres actifs de la Foncière regroupe principalement des hôtels et des actifs de commerce.
- Enfin, les réserves foncières représentent un réservoir de valeur.

Pipeline de développement (100 % IG + QP CE)

Le *pipeline* lancé correspond aux opérations de la Foncière dont les travaux sont en cours, pour lesquelles un bail a été signé ou ayant un permis de construire obtenu.

Le *pipeline* complémentaire correspond aux opérations de la Foncière avec un permis de construire obtenu et qui peuvent requérir une pré-commercialisation ou une optimisation avant leur lancement.

L'investissement total, ou prix de revient, des opérations figurant au pipeline de développement inclut la juste valeur du terrain (ou immeuble), le montant des travaux, les travaux preneurs, les frais financiers et les honoraires externes. Il exclut les franchises et les honoraires internes.

Portefeuille foncier (100 % IG + QP CE)

Le portefeuille foncier correspond au nombre de lots potentiels en unités et au chiffre d'affaires potentiel HT des opérations de promotion pour lesquelles une promesse de vente de terrain a été signée et qui n'ont pas encore été mises en commercialisation.

Prix de revient ou Investissement total (100 % IG + QP CE) (Métier Foncière)

Le prix de revient inclut la juste valeur du terrain (ou immeuble), le montant des travaux, les travaux preneurs, les frais financiers et les honoraires externes. Il exclut les franchises et les honoraires internes.

Promesses de VEFA (tertiaire) (100 % IG + 100 % CE)

Les promesses de VEFA correspondent au m² et au chiffre d'affaires HT des surfaces tertiaires pour lesquelles une promesse de vente a été signée sur la période.

Ratio de coûts EPRA de la Foncière (à 100 % + QP CE)

Le ratio de coûts EPRA correspond aux coûts administratifs et opérationnels rapportés au revenu locatif brut minoré du coût de location des terrains.

Réservations nettes (résidentiel) (100 % IG + 100 % CE)

Les réservations nettes correspondent aux réservations signées de contrat de logement, minorées des désistements. Elles sont exprimées en nombre de lots en unités et en valeur (en M€ TTC).

Résultat Financier *

Le Résultat Financier correspond au coût de l'endettement financier net, majoré des autres produits et charges financiers, tel que figurant dans les comptes consolidés.

Résultat Net Part du Groupe (RNPG)

Le Résultat Net Part du Groupe est la quote-part de résultat revenant à l'entreprise à l'issue de l'exercice (ou de la période). Il est égal à (Résultat opérationnel + Résultat financier + Charge d'impôt + Résultat des activités abandonnées - intérêts des minoritaires). Il est issu des comptes consolidés statutaires établis conformément aux normes comptables internationales IFRS.

Résultat Net Récurrent (RNR) (QPG) *

Le Résultat Net Récurrent est défini comme le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles de la Foncière. Calculé selon les recommandations de l'EPRA, il est l'indicateur de mesure de la performance de la Foncière. Le Résultat Net Récurrent par action est calculé sur la base du nombre moyen d'actions moyen sur la période considérée, hors autocontrôle et corrigé des éventuels impacts de dilution.

Résultat Opérationnel *

Le Résultat Opérationnel est obtenu à partir de l'EBITDA (ou Excédent Brut Opérationnel) après prise en compte des variations de valeur, des amortissements et des autres produits et charges opérationnels, tel que figurant dans les comptes consolidés.

Résultat Opérationnel Economique Courant (ROEC) (100 % IG + QP CE) *

Le Résultat Opérationnel Economique Courant correspond à la Marge immobilière nette Promotion après prise en compte des agrégats suivants : autres prestations de service, coûts de fonctionnement et autres coûts y compris les frais de holding, résultat de cession et part du résultat des sociétés mises en équivalence. La redevance de marque et les dotations aux amortissements sont exclues du calcul de cet indicateur.

Revenus locatifs bruts (100 % IG)

Les revenus locatifs sont constitués des produits de loyers enregistrés de manière linéaire sur les durées ferme des baux conformément aux normes IFRS et donc, après prise en compte des effets nets de l'étalement des avantages consentis, y compris les périodes de gratuité de loyer. Les divers produits accessoires aux contrats de location simple y sont également inclus.

Revenus locatifs nets (100 % IG)

Les revenus locatifs nets correspondent aux revenus locatifs bruts déduction faite des charges non récupérables, des charges locatives non récupérées du fait de la vacance ou forfaits et le cas échéant, des charges sur terrain.

Stock commercial (100 % IG + 100 % CE)

Le stock commercial correspond au nombre de lots (en unités et en montant TTC) en commercialisation et non encore réservés sur le diffus.

Taux de désistement (100 % IG + 100 % CE)

Le taux de désistement correspond au nombre de réservations annulées rapporté au nombre de réservations nettes sur une période donnée.

Taux de marge immobilière (100 % IG + QP CE)

Le taux de marge immobilière correspond à la marge immobilière nette de la promotion rapport au Chiffre d'Affaires à l'avancement de la promotion.

Taux de ROEC (100 % IG + QP CE)

Le taux de ROEC correspond au ROEC rapporté au Chiffre d'Affaires économique.

Taux d'occupation financier (TOF) (100 % IG + QP CE)

Le Taux d'Occupation Financier correspond au rapport entre les loyers faciaux annualisés et les loyers que percevrait la Foncière si la totalité de son patrimoine était loué (les locaux vacants étant pris en compte à la valeur locative de marché). Les immeubles ou lots faisant l'objet d'un projet de développement ou de restructuration sont exclus du calcul.

Taux de recouvrement

Le taux de recouvrement rapporte les revenus locatifs, augmentés des charges locatives, encaissés aux revenus locatifs, augmentés des charges locatives, quittancés sur douze mois glissants.

Taux de rendement initial net EPRA (100 % IG + QP CE)

Le taux de rendement initial net EPRA correspond aux loyers courus annualisés nets des charges non récupérables des surfaces louées et des charges non récupérées liées à la vacance, intégrant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise droits inclus des actifs en exploitation.

Taux de rendement initial net topped-up EPRA (100 % IG + QP CE)

Le taux de rendement initial net topped-up EPRA correspond aux loyers annualisés nets des charges non récupérables des surfaces louées et des charges non récupérées liées à la vacance, excluant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise droits inclus des actifs en exploitation.

Taux de rendement net Icade droits inclus (100 % IG + QP CE)

Le taux de rendement net Icade droits inclus correspond aux loyers annualisés nets des surfaces louées, additionnés aux loyers nets potentiels des surfaces vacantes à la valeur locative de marché, excluant les aménagements de loyers, rapportés à la valeur d'expertise droits inclus actifs en exploitation.

Taux de vacance EPRA (100 % IG + QP CE)

Le taux de vacance EPRA est défini comme le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale. Il est calculé sur la base des actifs en exploitation à la date de clôture.

Unités

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

Ventes actées (100 % IG + 100 % CE)

Les ventes actées correspondent aux ventes signées par acte notarié, consécutivement à la signature de réservations dans le résidentiel ou de promesses de VEFA dans le tertiaire. Elles permettent de calculer le taux d'avancement commercial d'une opération, utilisé pour le calcul du Chiffre d'Affaires comptabilisé à l'avancement.

Yield on Cost (YoC)

Le *Yield on Cost* correspond aux Loyers faciaux rapportés au Prix de revient ou à l'Investissement total du projet.

CRÉDITS-PHOTOS :

Couverture : IstockPhoto — Page 3 : IstockPhoto — Page 6 : @JB Guiton — Page 10 : @Icade — Page 11 : La Jallère @Agence TER — Page 12 : Le Village des athlètes @Fleur Mounier ; La Plateforme @Encore Heureux - Atelier Kristel Filotico ; Garrigae Caserne Briançon @MAP Architecture ; Carré Haussmann-Résidence Eugénie @Urbanita Architecte @Scenesis perspectiviste ; Next @Icade. — Page 13 : Quai Rive Neuve @Yann Bouvier ; Centreda @Sud Architecte — Page 18 : @Damien Grenon — Pages 20 et 21 : @JB Guiton ; D. Grenon @Sophie Palmier Rea pour A. Girard ; Christophe Pouget pour Florence Habib-Deloncle — Pages 22 et 23 : @JB Guiton et @Damien Grenon — Page 24 : Séverine Floquet-Schmit @JB Guiton ; Le Village des Athlètes @Fleur Mounier — Page 25 : Esterel Nord @architectes CoBe et Fagart et Fontana / perspectiviste Lotoarchilab — Pages 26 et 27 : @JB Guiton — Pages 28 et 29 : La Jallère @Agence TER — Pages 30 et 31 : @ JB Guiton — Pages 32-33 : Ecole EFREI @A5A Architectes ; Garrigae Caserne Briançon @MAP Architecture ; Pulse @J. Urquido ; L'écrin blanc @ArchiConcept — Page 34 : Edenn @Brenac & Gonzalez et associés — Page 35 : Origine @J. Urquijo ; Cologne @Icade — Page 38 : Forêt urbaine @M. Huriez — Page 39 : @Damien Grenon — Pages 40 et 41 : @Icade — Page 42 : La Jallère @Agence TER ; Destination Gavy ©Obras (urbaniste-architecte), agence D'ici-là (paysagiste) et agences d'architecture Patriarche, Mars et Vendredi, copromotion avec Groupe Duval. — Page 43 : Forêt urbaine @M. Huriez ; Vertuo @Icade ; Le village des athlètes @Fleur Mounier — Pages 44 et 45 : Université de Chicago @Studio Gang (Université) et @Parc Architectes (Logements et commerces) ; Résidence So Victoria @Unanimes Architectes ; Îlot Lafayette @Clement Vergely Architectes & Archigroup ; Quartier de Gally @Icade — Page 46 : Les demeures de Gaïa @Tectoniques architectes, Hive&CO — Page 47 : Emblem @Ooshot ; V. Mercier @JB Guiton — Page 49 : EQHO @ Svend Andersen ; Carré Haussmann-Résidence Eugénie @Urbanita Architecte @Scenesis perspectiviste — Page 50 : Olivier Sichel @Frédérique Plas — Page 51 : Vallée Petra @ECDM ; Le parc des Closbilles @Ooshot ; Nanterre Barbusse @Architectes QUADRI FIORE et M2H Atelier ; Les demeures de Gaïa @Tectoniques architectes et Hive & CO ; Le village des Athlètes @Fleur Mounier ; @IstockPhoto — Page 53 : Pierre Mignon @JB Guiton, Marie Cheval @FACT ; Îlot Grand place à Saint-André @Urban Architectes. — Pages 54 et 55 : Viaterra @Maud Caubet @Supermixx ; The Work Village @Nagomya, Hoya @Ory Architecture ; Inspir'Avignon @Agence Leclercq Associés, Atelier Roberta, Atelier Franck Boutté — Page 56 : N. Bellego @Icade ; @Terrio — Page 58 : Viaterra @Maud Caubet @Supermixx — Page 59 : Tivoli @ ZWA Zweyacker & associés ; Les Dryades @TGTFP et Ligne DAU paysagiste ; Woodstone @Icade — Page 60 : Edenn @Brenac & Gonzalez et associés — Page 96 : Parc des Portes de Paris @Maxime Huriez — Page 224 : La Jallère @ Agence TER — Page 246 : Le Village des Athlètes @Fleur Mounier — Page 253 à 267 : J.B. Guiton et D. Grenon — Page 287 à 290 : J.B. Guiton et D. Grenon — Page 320 : Origine @J. Urquijo — Page 430 : Helsinki @ Icade — Page 440 : Centreda @ Sud Architecte — Page 460 : Caserne Garrigae Briançon @ MAP Architecture.



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



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

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

W W W . I C A D E . F R

