

3. Rapport du Président du conseil d'administration

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du conseil d'administration rend compte notamment de la composition du conseil d'administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans le chapitre 5 du présent document de référence de la Société.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du secrétariat du conseil d'administration, de la direction juridique, fiscalité et assurances, de la direction des relations humaines et de la direction de l'audit, des risques et du contrôle interne. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes directions du Groupe. Il a été présenté au comité d'audit, des risques et du développement durable pour les aspects relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, préalablement à son approbation par le conseil d'administration lors de sa réunion du 10 février 2017. Il est précisé qu'il a été également transmis aux commissaires aux comptes.

3.1. Gouvernement d'entreprise

3.1.1. Référence au Code Afep-Medef

Icade se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (« Code Afep-Medef »), conformément à la décision de son conseil d'administration du 11 décembre 2008. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Icade le 12 décembre 2008. Ce Code, dont la dernière révision est intervenue en novembre 2016, peut être consulté sur le site <http://www.afep.com>.

L'article L. 225-37 du Code de commerce prévoit que « Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport prévu au présent article précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. »

En application de cet article, de la recommandation 27.1 du Code Afep-Medef et des stipulations de la Recommandation n° 2014-08 de l'AMF relatives à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », le tableau ci-dessous présente la disposition du Code Afep-Medef avec laquelle Icade n'est pas en parfaite conformité à la date du présent document et expose les raisons de cette situation.

Disposition écartée

Justification

Composition du comité d'audit

(article 15.1, alinéa 2 du Code de référence : « la part des administrateurs dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif »)

Conformément à ce qui avait été annoncé dans le document de référence pour 2015, la composition du comité d'audit a été revue au cours de l'année. Désormais, le comité d'audit est composé de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Le Président du comité est indépendant. Compte tenu de la quotité de membres indépendants et de sa présidence confiée à un membre indépendant, la composition du comité est conforme à l'esprit du Code de référence, comme l'a rappelé le HCGE dans son rapport d'activité 2014.

Séances du conseil et réunions des comités

(article 10.3 du Code de référence : « il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »)

Compte tenu de l'opération de fusion-absorption de HoldCo SIC par Icade, et de l'importance et du nombre de dossiers présentés dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique arrêté en novembre 2015, la présence du Directeur général à toutes les réunions du conseil tenues en 2016 a été nécessaire. L'agenda du conseil d'administration et des comités ayant été particulièrement chargé au cours de l'exercice, l'organisation d'une réunion supplémentaire hors la présence du Directeur général n'a pas été jugée opportune. Compte tenu des recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise adressées à la Société dans son courrier en date du 27 juillet 2016, la Société envisage de proposer aux administrateurs une telle réunion au cours de l'exercice 2017.

Comité en charge des nominations

(article 16.2.2 du Code de référence : « le comité des nominations [ou un comité *ad hoc*] établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux »)

Si des réflexions sont menées à cet égard, le comité des nominations et des rémunérations n'a pas encore établi de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, mais ce point figure à l'ordre du jour de réunions à tenir en 2017.

Information permanente

(article 25.1 du Code de référence : « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés. »)

Les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux ne sont pas rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés, mais à l'occasion de la parution du document de référence et de l'exposé des motifs.

Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(article 24.3.2 du Code de référence : « Les critères quantifiables, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants. »)

La rémunération variable annuelle du Directeur général, qui est plafonnée à 12,5 % de la rémunération de base annuelle, est déterminée sur la base d'objectifs précis, comprenant des objectifs financiers et des objectifs qualitatifs. Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs financiers est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, et celui lié aux objectifs qualitatifs est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle. Les critères quantifiables ne sont donc pas prépondérants, au sens strict, dans la détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur général. Il est précisé que les critères qualitatifs portent à hauteur de 50 % sur la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques, l'aboutissement d'une vision stratégique renouvelée pour la Société et sa mise en œuvre, et à hauteur de 50 % sur l'accompagnement des projets 2016 dans des conditions de gouvernance et de dialogue social exemplaires. Le management de la Société consistant à mobiliser les équipes de direction de la Société et les salariés sur une vision stratégique renouvelée. Compte tenu de la part que représente le variable par rapport au fixe et l'adéquation de ces critères qualitatifs avec la stratégie de la Société, il a été jugé pertinent de maintenir un poids égal des critères financiers et qualitatifs dans la rémunération variable annuelle du Directeur général.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE
Rapport du Président du conseil d'administration

Par conséquent, la conformité de la Société aux dispositions du Code de référence peut se résumer comme suit :

N°	Recommandation	Conformité à la recommandation
1.	Information sur l'option retenue entre dissociation ou non des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général (recommandation n° 2.3)	Oui
2.	Conseil d'administration et stratégie (recommandation n° 3)	Oui
3.	Hors-bilan et risques de l'entreprise (recommandation n° 4.3)	Oui
4.	Conseil d'administration et assemblée générale des actionnaires (recommandation n° 5.2)	Oui
5.	Composition du conseil d'administration (recommandation n° 6)	Oui
6.	Représentation des actionnaires salariés et des salariés (recommandation n° 7)	N/A
7.	Administrateurs indépendants (recommandation n° 8)	Oui
8.	Évaluation du conseil d'administration (recommandation n° 9)	Oui
9.	Séances du conseil et réunions des comités (recommandation n° 10)	Oui À l'exception de la réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
10.	Accès à l'information des administrateurs (recommandation n° 11)	Oui
11.	Formation des administrateurs (recommandation n° 12)	Oui
12.	Durée des fonctions des administrateurs (recommandation n° 13)	Oui
13.	Comités du conseil (recommandation n° 14)	Oui
14.	Comité d'audit (recommandation n° 15)	Oui À l'exception de la proportion de deux tiers de membres indépendants (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
15.	Comité de sélection ou des nominations (recommandation n° 16)	Oui À l'exception de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
16.	Comité des rémunérations (recommandation n° 17)	Oui
17.	Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs (recommandation n° 18)	Oui
18.	Déontologie de l'administrateur (recommandation n° 19)	Oui
19.	Rémunération des administrateurs (recommandation n° 20)	Oui
20.	Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (recommandation n° 21)	Oui
21.	Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 22)	Oui
22.	Conclusion d'un accord de non-concurrence avec un dirigeant mandataire social (recommandation n° 23)	N/A
23.	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 24)	Oui
24.	Principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (recommandation n° 24.2)	Oui
24.1	Partie fixe de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.1)	Oui
24.2	Partie variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.2)	Oui À l'exception de la prépondérance des critères quantifiables de la rémunération variable du Directeur général
24.3	Rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.3)	Oui
24.4	Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.3.4)	N/A
24.5	Indemnité de prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n° 24.4)	N/A
24.6	Indemnités de départ (recommandation n° 24.5)	Oui
24.7	Régimes de retraite supplémentaires (recommandation n° 24.6)	N/A
25.	Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 25)	Oui
25.1	Information permanente (recommandation n° 25.1)	Non (explications fournies au point 1.1 ci-dessus)
25.2	Information annuelle (recommandation n° 25.2)	Oui
26.	Consultation annuelle des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (recommandation n° 26)	Oui
27.	Mise en œuvre des préconisations (recommandation n° 27)	Oui

3.1.2. Modalités d'exercice de la direction générale

3.1.2.1. Dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, à l'unanimité des membres présents et représentés, de maintenir la dissociation des fonctions du Président du conseil d'administration et celles du Directeur général, mise en place le 17 février 2015 lors de la cessation du mandat de Président-Directeur général. Le conseil d'administration a en effet estimé que cette dissociation permettait de fluidifier la gouvernance, de disposer d'expériences complémentaires, d'assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration d'une part et la direction générale d'autre part, de contribuer à une meilleure gestion des éventuels conflits d'intérêts et d'avoir une gouvernance identique à celle des sociétés comparables à Icade.

3.1.2.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général

Le conseil d'administration du 19 mars 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, (i) de nommer Olivier Wigniolle en tant que Directeur général d'Icade, lequel est entré en fonction postérieurement à l'assemblée générale du 29 avril 2015 et (ii) de proposer à l'assemblée générale du 29 avril 2015 la nomination d'André Martinez en qualité d'administrateur, aux fins de le désigner Président du conseil d'administration, à l'issue de cette assemblée générale.

Il n'a pas été procédé à la nomination d'un Directeur général délégué.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur général sont inopposables aux tiers.

Les statuts de la Société n'ont pas fixé de limitation aux pouvoirs d'engagement du Directeur général. En revanche, conformément à l'article 3 du règlement intérieur du conseil : il appartient au conseil de décider des opérations d'importance stratégique, des opérations externes d'acquisition ou de cession, des investissements importants de croissance organique et des opérations de restructuration interne dans le respect des seuils fixés à l'article 10.2.2 du règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade. Le conseil doit également approuver, préalablement à leur mise en œuvre les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

3.1.3. Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.1. Missions et prérogatives

Le conseil d'administration d'Icade détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche d'Icade et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que l'intérêt social l'exige.

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de maintenir la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général, lesquelles sont assumées, depuis le 29 avril 2015, respectivement par André Martinez et Olivier Wigniolle.

Le 30 novembre 2007, le conseil d'administration d'Icade a arrêté le règlement intérieur du conseil d'administration et le règlement de chacun des trois comités spécialisés pour mettre en place sa nouvelle gouvernance. Le règlement intérieur du conseil d'administration a été actualisé par les conseils d'administration des 11 décembre 2008, 7 avril 2011, 22 juin 2012 et 19 janvier 2017.

3.1.3.2. Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut comprendre entre 3 (minimum) et 18 (maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société réunis en assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat de quatre ans renouvelable. Il est rappelé, que par exception et pour les seuls besoins de la mise en place d'un système de renouvellement échelonné des mandats des administrateurs, l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2015 a prévu lors de la désignation ou du renouvellement de certains administrateurs (personnes physiques ou morales), que la durée de leur mandat soit inférieure à quatre ans. Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du conseil d'administration le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration d'Icade est composé de 15 membres dont 7 femmes et 5 administrateurs indépendants (soit 33,3 % d'administrateurs indépendants) : André Martinez (Président du conseil d'administration), Marie-Christine Lambert, Frédéric Thomas, Georges Ralli et Florence Péronnau.

Le taux de féminisation du conseil est actuellement de 46,6 % et conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (20 % en 2014 et 40 % à l'issue de l'assemblée générale 2017).

Au 31 décembre 2016, la durée moyenne du mandat des administrateurs de la Société est de 2,7 ans ; leur âge moyen est 54,3 ans et ils sont tous de nationalité française.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de la Société est composé des 15 membres suivants :

- André Martinez, Président du conseil d'administration, administrateur indépendant ;
- Caisse des dépôts et consignations, représentée par Virginie Fernandes ;
- Cécile Daubignard (Groupama) ;
- Éric Donnet (Groupama Immobilier) ;
- Jean-Paul Faugère (CNP Assurances) ;
- Marie-Christine Lambert, administrateur indépendant ;
- Benoît Maes (Groupama) ;
- Olivier Mareuse (Caisse des dépôts) ;
- Céline Scemama (Caisse des dépôts) ;
- Céline Senmartin (Caisse des dépôts) ;
- Franck Silvent (Caisse des dépôts) ;
- Nathalie Tessier (Caisse des dépôts) ;
- Frédéric Thomas, administrateur indépendant ;
- Georges Ralli, administrateur indépendant ;
- Florence Péronnau, administrateur indépendant.

Les autres mandats exercés par les administrateurs sont décrits dans le chapitre 5 du présent document de référence. À la connaissance de la Société, aucun administrateur n'exerce un nombre de mandats supérieur au nombre de mandats fixé par la loi ou le Code de référence.

Au cours de l'exercice 2016, la composition du conseil d'administration d'Icade a été modifiée comme suit :

Nom des membres du conseil	Nature de la modification	Date d'effet	Diversification dans la composition du conseil
Florence Péronnau	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Féminisation Indépendance
Frédéric Thomas	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Indépendance
Georges Ralli	Nomination	Assemblée générale mixte du 23 mai 2016	Indépendance
Jérôme Grivet	Démission	Conseil d'administration du 23 mai 2016	
Caisse des dépôts - Virginie Fernandes	Changement de représentant permanent en remplacement de Maurice Sissoko	26 septembre 2016	Féminisation
Nathalie Gilly	Démission	1 ^{er} septembre 2016	
Céline Senmartin	Cooptation en remplacement de Nathalie Gilly	Conseil d'administration du 19 octobre 2016	Féminisation

- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Madame Florence Péronnau, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Monsieur Frédéric Thomas, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- L'assemblée générale mixte du 23 mai 2016 a nommé, en qualité de nouvel administrateur, Monsieur Georges Ralli, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- Le conseil d'administration du 23 mai 2016 a pris acte de la démission de Monsieur Jérôme Grivet de son mandat d'administrateur, avec effet immédiat.
- Le conseil d'administration du 30 septembre 2016 a pris acte de la démission de Madame Nathalie Gilly de son mandat d'administrateur, en date du 1^{er} septembre 2016.
- Le conseil d'administration du 19 octobre 2016 a coopté Madame Céline Senmartin en qualité d'administrateur, en remplacement de Madame Nathalie Gilly, pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à se réunir en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
- Le conseil d'administration du 30 septembre 2016 a pris acte du changement de représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations en la personne de Madame Virginie Fernandes, en date du 26 septembre 2016.

3.1.3.3. Administrateurs indépendants

Le conseil d'administration d'Icade a examiné au cas par cas la qualité d'administrateur indépendant de ces cinq administrateurs et a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de déclarer indépendants ces cinq administrateurs dans la mesure où chacun d'entre eux satisfait l'ensemble des critères retenus par le Code de référence pour définir l'indépendance des administrateurs, à savoir :

Critères d'indépendance au vu du Code Afep-Medef	André Martinez	Marie-Christine Lambert	Frédéric Thomas	Georges Ralli	Florence Péronnau
1. Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :					
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
2. Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
3. Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
4. Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social :	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
5. Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
6. Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
7. Ne pas être actionnaire participant au contrôle de la Société ou de sa société mère (seuil de 10 % en capital ou en droits de vote)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
8. Ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	Conforme	-	-	-	-
CONCLUSIONS	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT	INDÉPENDANT

Aucun administrateur indépendant d'Icade n'entretient de relations d'affaires avec la Société.

Il est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade que le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés ci-dessus ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur, ne remplissant pas les critères ci-dessus, est cependant indépendant.

Icade, dont l'effectif du conseil est composé au 31 décembre 2016, sur un total de 15 administrateurs, d'un tiers d'administrateurs indépendants (33,3 %), respecte la recommandation visée à l'article 8.3 du Code de référence.

3.1.3.4. Convocation et préparation des réunions du conseil d'administration

Les statuts en vigueur de la Société prévoient que les convocations du conseil d'administration sont faites par son Président au moins cinq jours à l'avance et par tous moyens écrits ou par voie électronique.

Préalablement à toute réunion, chaque administrateur reçoit l'information utile à une participation efficace aux travaux du conseil d'administration de manière à le mettre en mesure d'exercer son mandat. Il en est

3.1.3.5. Fréquence des réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Icade s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du conseil d'administration a été de 96 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux séances du conseil d'administration en 2016 :

Administrateurs	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Caisse des dépôts et consignations	11	12	92 %
Cécile Daubignard	7	12	58 %
Éric Donnet	11	12	92 %
Jean-Paul Faugère	12	12	100 %
Nathalie Gilly	6	8	75 %
Jérôme Grivet	3	6	50 %
Marie-Christine Lambert	11	12	92 %
Benoît Maes	8	12	67 %
Olivier Mareuse	9	12	75 %
André Martinez	12	12	100 %
Florence Péronnau	6	6	100 %
Georges Ralli	6	6	100 %
Céline Scemama	9	12	75 %
Céline Senmartin	3	3	100 %
Franck Silvent	10	12	83 %
Nathalie Tessier	12	12	100 %
Frédéric Thomas	5	6	83 %

3.1.3.6. Missions et travaux du conseil d'administration

Outre les points et décisions relevant légalement du conseil d'administration (arrêté des comptes et des rapports d'activité annuels et semestriels, convocation de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer notamment sur les comptes du dernier exercice clos, arrêté des documents de gestion prévisionnelle, modalités de répartition des jetons de présence, autorisation annuelle à donner au Directeur général à l'effet de consentir des cautions, avals et garanties, projets d'investissement et de cession et stratégie du Groupe, etc.), le conseil a examiné ou adopté notamment les points suivants :

- la fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade à l'aide des travaux d'un comité *ad hoc* ;
- la fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration et de la rémunération annuelle brute pour 2015 du Directeur général et des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération du Directeur général pour l'exercice 2016 ;

de même à tout moment de la vie de la Société, entre les séances du conseil d'administration, lorsque l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Un administrateur peut demander au Président tout complément d'information qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions.

Un administrateur peut demander au Président à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe, y compris hors la présence du Président.

Lors de chaque séance du conseil d'administration, le Président porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la date du précédent conseil d'administration.

En outre, conformément à l'article 3 du règlement intérieur, le conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

En cas de conflit d'intérêts d'un ou de plusieurs administrateurs sur un sujet soumis à délibération du conseil d'administration, il est demandé à ce(s) dernier(s) de ne pas prendre part aux débats et de ne pas participer au vote. Cette règle a notamment été appliquée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 au titre de diverses opérations d'investissement.

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des obligations ne donnant pas accès au capital ;
- l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des bons à moyen terme négociables (BMTN) ;
- l'autorisation donnée au Directeur général d'émettre des billets de trésorerie ;
- le budget 2017 et le plan moyen terme à horizon 2021 ;
- l'émission d'obligations de la Société ;
- l'activité de l'audit interne en 2016 et le programme 2017 ;
- la mise en œuvre de programme de rachat d'actions de la Société en vue du rachat de ses propres actions ;
- le fonctionnement du conseil d'administration et l'autoévaluation des travaux du conseil d'administration ;
- l'analyse de l'indépendance des administrateurs indépendants ;

- la constatation de la démission de deux administrateurs, la proposition de renouvellement de trois mandats d'administrateur, l'examen de la candidature de trois nouveaux administrateurs en vue de leur nomination par l'assemblée générale et la cooptation d'une administratrice ;
- la modification de la composition des comités ;
- l'examen des plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions en cours et le lancement de deux plans d'attribution gratuite d'actions ;
- la nomination d'un déontologue externe chargé d'émettre un avis concernant les transferts de titres qui pourraient être envisagés par les mandataires sociaux et/ou les membres du comité exécutif ;
- l'autorisation de projets d'engagement d'investissement ou de désinvestissement, dans le respect des seuils fixés par le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade ;
- la mise en œuvre du plan stratégique.

Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et sont communiqués aux administrateurs pour approbation à la réunion suivante.

3.1.3.7. Bilan de l'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Icade a mené son activité conformément aux exigences légales et réglementaires et s'est réuni régulièrement au cours de l'exercice 2016.

Au-delà de la tenue classique et régulière des séances du conseil, le conseil d'administration d'Icade a été régulièrement informé de la situation du marché immobilier et particulièrement sollicité et actif tout au long de l'exercice 2016. Dans ce contexte, conformément aux recommandations du Code de référence, le conseil d'administration d'Icade a eu à examiner et décider, au cours de cet exercice, d'opérations stratégiques pour Icade.

3.1.3.8. Évaluation des travaux du conseil d'administration

Il est rappelé que conformément au Code Afep-Medef et à l'article 6 du règlement intérieur de la Société, le conseil d'administration doit annuellement évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en analysant sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses comités.

Le conseil d'administration a procédé au cours de l'exercice 2016 à une autoévaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires sur la base d'un questionnaire exhaustif portant sur les thèmes suivants : (i) les modalités de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, (ii) vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en séance et (iii) mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration.

Les résultats de ces travaux ont été présentés et débattus au conseil d'administration du 19 janvier 2017.

Il ressort de cette autoévaluation que les administrateurs considèrent que les questions relatives à la composition du conseil d'administration sont traitées de manière satisfaisante, qu'il s'agisse de sa taille, de la durée des mandats, des compétences, des expertises et de la complémentarité de chacun des administrateurs, de la proportion de membres indépendants et de membres représentant les actionnaires significatifs de la Société ainsi que de l'équilibre entre les hommes et les femmes. Des pistes de progrès ont été identifiées concernant l'organisation et le fonctionnement du conseil, notamment s'agissant du calendrier des réunions. Les administrateurs souhaitent, afin de maintenir la qualité des débats, que l'ordre du jour des séances, les délais de transmission des dossiers et le processus de présentation des dossiers soient davantage formalisés. Ce souhait s'est traduit par l'instauration de notes de synthèse pour les dossiers présentés au comité

stratégie et investissements suivi d'un compte rendu au conseil des recommandations de ce comité. Ils ont en outre émis le souhait d'avoir plus d'informations sur l'environnement concurrentiel et financier, ainsi qu'une meilleure appréhension des risques opérationnels, notamment sur les projets d'investissement ou de désinvestissement. S'agissant du fonctionnement des comités, les administrateurs ont indiqué souhaiter une communication des informations dans un délai suffisant. Enfin, les administrateurs estiment qu'il conviendrait de reconsidérer l'enveloppe des jetons de présence et leur clef de répartition.

3.1.4. Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Dans un souci de transparence et d'information du public, Icade a mis en place les différents comités décrits ci-dessous. Il est précisé que dans le cadre de la fusion-absorption de HoldCo SIC par Icade, un comité *ad hoc* a été constitué afin de préparer les travaux du conseil. Les comités ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration. Ils émettent des recommandations à l'attention du conseil d'administration.

Ainsi qu'expliqué ci-avant, le 30 novembre 2007, le conseil d'administration d'Icade a arrêté le règlement intérieur du conseil d'administration et le règlement de chacun des trois comités spécialisés pour mettre en place sa nouvelle gouvernance. Le règlement intérieur du conseil d'administration a été actualisé par les conseils d'administration des 11 décembre 2008, 7 avril 2011, 22 juin 2012 et 19 janvier 2017. Il intègre les règlements intérieurs des comités.

Les comités sont composés d'au minimum trois membres et d'au maximum cinq membres, dont les trois cinquièmes sont des administrateurs indépendants pour le comité d'audit, des risques et du développement durable et dont la majorité des membres sont des administrateurs indépendants pour le comité des nominations et des rémunérations. Ces membres sont choisis par le conseil d'administration parmi ses membres. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter que par un autre membre du comité.

Les membres des comités bénéficient, au titre de l'exercice, de jetons de présence complémentaires d'un montant de 1 500 euros par séance ; le Président de chaque comité percevant un montant supplémentaire de 1 700 euros par séance.

3.1.4.1. Le comité stratégie et investissements

Missions

Le comité stratégie et investissements a notamment pour mission, conformément au règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade, d'examiner tout projet d'engagement d'investissement ou de désinvestissement de la Société supérieur à 50 millions d'euros et toute opération de croissance externe ou de cession de titres de participations ou de fonds de commerce supérieure à 30 millions d'euros. Il examine également la politique de développement par croissance interne et/ou par croissance externe et les orientations stratégiques du Groupe. Il émet des avis et des recommandations afin de faciliter les travaux du conseil d'administration.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité stratégie et investissements sont André Martinez (Président et administrateur indépendant), Éric Donnet, Jean-Paul Faugère, Florence Péronnau (administrateur indépendant) et Céline Scemama.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 91 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité stratégie et investissements en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
André Martinez (Président)	10	10	100 %
Éric Donnet	9	10	90 %
Jean-Paul Faugère	10	10	100 %
Florence Péronnau	2	3	67 %
Céline Scemama	10	10	100 %

Le comité stratégie et investissements a notamment examiné et émis des recommandations sur les questions suivantes :

- ▣ des opérations de Foncière Tertiaire ;
- ▣ des opérations de croissance externe ou de cession ;
- ▣ des projets d'investissements immobiliers ;
- ▣ des projets de cessions d'activités de services ;
- ▣ des projets de ventes en état futur d'achèvement ;
- ▣ des projets d'opérations immobilières mixtes ;
- ▣ présentation du plan stratégique de la Société.

Le comité stratégie et investissements a été informé sur le suivi des grands projets et sur la situation du marché de l'immobilier d'entreprise.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

3.1.4.2. Le comité d'audit, des risques et du développement durable

Pour la mise en place de son comité d'audit et la définition de ses prérogatives et missions, la Société s'est appuyée sur le rapport du groupe de travail de l'AMF en date du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Missions

Le comité d'audit, des risques et du développement durable a notamment pour mission d'assister le conseil d'administration dans

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité d'audit, des risques et du développement durable en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Georges Ralli (Président)	3	3	100 %
Cécile Daubignard	7	8	88 %
Marie-Christine Lambert	8	8	100 %
Olivier Mareuse	8	8	100 %
Frédéric Thomas	3	5	60 %

Le comité d'audit, des risques et du développement durable a notamment examiné ou émis des recommandations sur les questions suivantes :

- ▣ projets d'arrêtés des comptes annuels et semestriels et du texte du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne ;
- ▣ bilan 2016 du contrôle interne et présentation du plan d'audit 2017 ;
- ▣ guidance et politique de distribution ;
- ▣ bilan sur le suivi des risques au sein de la Société par la direction de l'audit, des risques et du contrôle interne ;
- ▣ politique financière (structure et sources de financement) de la Société et risques financiers associés (liquidité, taux et P&L) ;

son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés annuels d'Icade ainsi que de la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et au marché et d'autoriser les services autres que la certification des comptes.

Il apprécie les risques significatifs et veille au respect (i) des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles Icade fonde son action et (ii) des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer. Parmi ces valeurs, figure la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dont Icade se considère particulièrement porteuse.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité d'audit, des risques et du développement durable, dont les trois cinquièmes sont des administrateurs indépendants, sont Georges Ralli (Président du comité et administrateur indépendant), Cécile Daubignard, Marie-Christine Lambert (administrateur indépendant), Olivier Mareuse et Frédéric Thomas (administrateur indépendant).

Tous les membres du comité d'audit, des risques et du développement durable disposent d'une expérience et d'une compétence particulière en matière financière et dans le domaine des risques au regard de leur expérience et expertise figurant dans la section Gouvernement d'entreprise du présent document de référence.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 90 %.

- ▣ bilan de la politique en matière de RSE ;
- ▣ mise en perspective de projets de cessions et d'acquisitions avec les résultats annuels et semestriels ;
- ▣ examen des conclusions des travaux d'un cabinet d'expertise immobilière sur la valeur de certains actifs immobiliers ;
- ▣ analyse d'impact sur les missions des commissaires aux comptes de la réforme de l'audit ;
- ▣ approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes autres que la certification des comptes ;
- ▣ diverses missions d'audits internes.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Il est précisé que conformément à l'article 10.2.3 du règlement intérieur du conseil d'administration, l'examen des comptes par le comité est accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin (commissaires aux comptes, conseils en évaluation d'actifs).

Le comité a disposé d'un délai de deux jours afin de procéder à l'examen des comptes.

Pour l'accomplissement de ces différentes missions, le comité a bénéficié de présentations par des membres de la direction et de l'audit interne.

3.1.4.3. Le comité des nominations et des rémunérations

Missions

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission d'examiner les candidatures pour la nomination des mandataires sociaux et de formuler des propositions quant à leur rémunération. Il

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité des nominations et des rémunérations en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Florence Péronneau (Président)	1	1	100 %
Franck Silvent	3	3	100 %
Benoît Maes	3	3	100 %
Frédéric Thomas	1	1	100 %
Georges Ralli	1	1	100 %
Jérôme Grivet ^(a)	2	3	67 %

(a) Le conseil d'administration du 23 mai 2016 a pris acte de la démission de Monsieur Jérôme Grivet de son mandat d'administrateur, avec effet immédiat.

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment émis des recommandations sur les questions suivantes :

- la fixation de la part variable de la rémunération du Directeur général versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, la fixation de sa rémunération annuelle brute pour 2016 et des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération pour l'exercice 2016 ;
- la fixation de la rémunération du Président du conseil d'administration ;
- l'enveloppe annuelle des jetons de présence ;
- le renouvellement des mandats d'administrateurs ;
- les candidats aux postes d'administrateurs ;
- l'autorisation d'un plan d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés ainsi que l'autorisation d'un plan d'actions de performance pour les cadres désignés (hors Président et Directeur général) ;
- le maintien d'actions gratuites et de stock-options au profit d'anciens salariés ;
- le lancement de deux plans d'attribution gratuite d'actions ;
- la modification de la composition des comités ;
- la nomination du nouveau Président du comité, administrateur indépendant ;
- l'analyse de l'indépendance des administrateurs.

Au titre de ses attributions, le comité établira, dès l'exercice 2017, un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession, notamment en cas de vacance imprévisible.

participe à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la Société et formule des propositions sur (i) les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice de tout ou partie du personnel et (ii) l'attribution gratuite d'actions. Il est également chargé de proposer le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui est soumis à l'approbation de l'assemblée générale et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les membres du conseil d'administration. Le comité examine, en outre, les opérations importantes comportant un risque de conflits d'intérêts entre la Société et les membres du conseil d'administration. Enfin, il débat, chaque année, de la qualité d'administrateur indépendant.

Composition

Au 31 décembre 2016, les cinq membres du comité des nominations et des rémunérations sont Florence Péronneau (Président du comité et administrateur indépendant), Franck Silvent, Benoît Maes, Frédéric Thomas (administrateur indépendant) et Georges Ralli (administrateur indépendant).

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Le comité des nominations et des rémunérations d'Icade s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 94,44 %.

Pour l'accomplissement de ces missions, le comité pourra avoir recours aux services d'un cabinet de recrutement afin d'identifier des candidats aux postes d'administrateurs indépendants.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil qui en a pris acte et qui a suivi l'ensemble de ses recommandations.

3.1.4.4. Le comité ad hoc

Missions

Dans le cadre de l'opération de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade, le conseil d'administration du 20 janvier 2016 a décidé la création d'un comité ad hoc ayant pour mission d'examiner le projet de fusion-absorption en amont des travaux du conseil.

Composition

Le comité ad hoc était composé de six membres, dont trois administrateurs non concernés par l'opération, à savoir André Martinez (Président et administrateur indépendant), Jérôme Grivet et Marie-Christine Lambert (administrateur indépendant), et trois administrateurs représentant la Caisse des dépôts et Groupama, à savoir Franck Silvent, Olivier Mareuse et Benoît Maes.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Le comité ad hoc d'Icade s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2016. L'assiduité des membres du comité a été de 91,66 %.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du comité *ad hoc* en 2016 :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
André Martinez (Président)	2	2	100 %
Jérôme Grivet	2	2	100 %
Marie-Christine Lambert	1	2	50 %
Franck Silvent	2	2	100 %
Olivier Mareuse	2	2	100 %
Benoît Maes	2	2	100 %

Le comité *ad hoc* a notamment examiné les questions suivantes :

- ▣ le projet de traité de fusion-absorption de HoldCo SIIC par Icade ;
- ▣ les projets de rapport des commissaires à la fusion ;
- ▣ les projets de textes des résolutions relatives à la fusion-absorption ;
- ▣ le projet de communiqué de presse ;
- ▣ toute information nécessaire à la bonne préparation des travaux du conseil concernant cette opération.

Pour l'accomplissement de ces missions, le comité *ad hoc* a bénéficié de présentations réalisées par les membres de la direction.

3.1.5 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale d'Icade

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 15 des statuts de la Société.

3.1.6. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux d'Icade

Les actions engagées ont permis d'être en pleine conformité avec la loi et les recommandations du code de référence de la Société.

3.1.6.1. Dispositions générales

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des propositions quant à la rémunération du Président et du Directeur général (montant des rémunérations fixes et modalités de rémunérations variables le cas échéant, régime de retraite et de prévoyance, avantages en nature et droits pécuniaires divers ainsi que conditions financières de cessation de son mandat) et des dirigeants exerçant un mandat social ainsi que le mode de répartition des jetons de présence votés par l'assemblée générale de la Société. Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions.

Le Président du comité communique au conseil d'administration l'avis du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration définit les éléments d'analyse qu'il souhaite se voir présenter par le comité des nominations et des rémunérations à l'appui de ses recommandations.

Dans le cadre de la détermination de la rémunération globale des dirigeants sociaux, le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations doivent prendre en compte les principes suivants, conformément aux recommandations du paragraphe 24-1 du Code de référence :

- ▣ exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;

- ▣ équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;
- ▣ comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;
- ▣ cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- ▣ intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;
- ▣ mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social d'Icade, les pratiques du marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

3.1.6.2. Jetons de présence

Les administrateurs sont exclusivement rémunérés, en fonction de leur assiduité aux séances du conseil d'administration, par l'allocation de jetons de présence dont l'enveloppe globale est fixée par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Il est précisé que conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations du 27 avril 2015 et aux décisions du conseil d'administration du 29 avril 2015, le Président du conseil d'administration ne bénéficie pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur et de ses fonctions de Président du comité stratégie et investissements.

La répartition des jetons de présence entre les administrateurs est déterminée librement par le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

Au titre de l'exercice 2016, l'enveloppe annuelle des jetons de présence fixée par l'assemblée générale annuelle aux membres du conseil a été de 320 000 euros. Sur cette somme, le montant des jetons de présence alloués a été de 200 700 euros, après renonciation de quatre administrateurs.

Compte tenu de l'existence de trois comités spécialisés et de l'attention portée par les actionnaires au fonctionnement des organes sociaux – et notamment de la participation effective aux séances du conseil – le conseil a décidé de répartir ces 200 700 euros de la manière suivante :

- ▣ pour le conseil d'administration : 136 500 euros ;
- ▣ pour le comité stratégie et investissements : 18 000 euros ;
- ▣ pour le comité d'audit, des risques et du développement durable : 33 600 euros ;
- ▣ pour le comité des nominations et des rémunérations : 12 600 euros.

La valeur unitaire du jeton est fixée à (i) 1 500 euros, par réunion, pour les administrateurs du conseil d'administration, (ii) 1 500 euros, par séance, pour les membres des comités spécialisés et (iii) 1 700 euros, par séance, pour le Président des comités spécialisés. Il est rappelé qu'André Martinez ne bénéficie pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur et de ses fonctions de Président du comité stratégie et investissements.

3.1.6.3. Intéressement des dirigeants

Options de souscription d'actions

Il n'y a pas eu de nouveau plan d'option de souscription d'actions au cours de l'année 2016.

Actions gratuites

Il y a eu deux nouveaux plans d'attribution d'actions gratuites au cours de l'année 2016 n'incluant pas les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Instruments de couverture

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture de risque n'a été mis en place concernant les options de souscription d'actions et/ou les actions gratuites déterminées lors des années précédentes.

3.1.6.4. Rémunération du Président du conseil d'administration et du Directeur général au 31 décembre 2016

3.1.6.4.1. Rémunération du Président du conseil d'administration au 31 décembre 2016

Le conseil d'administration du 29 avril 2015 a décidé, à l'unanimité des membres présents et représentés et conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, de nommer André Martinez en qualité de Président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a décidé de fixer sa rémunération à une somme forfaitaire annuelle brute de 150 000 euros, étant précisé qu'il ne bénéficie pas de jetons de présence mais peut se faire rembourser les frais exposés dans le cadre de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Le conseil d'administration du 19 octobre 2016, compte tenu notamment :

- de la forte implication d'André Martinez dans la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de la Société ;
- de l'accroissement très significatif de la fréquence des instances de gouvernance, notamment du conseil d'administration et du comité stratégie et investissements, instances qu'il préside toutes deux ;
- et de la mise en place d'une nouvelle gouvernance élargie de la Société, plus en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef,

a, conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, décidé de porter la rémunération annuelle brute d'André Martinez, à 200 000 euros à effet du 19 octobre 2016 et à 240 000 euros à effet du 1^{er} janvier 2018.

Par ailleurs, André Martinez bénéficie :

- d'une voiture de fonction dans le cadre des règles définies par la Société ;
- des garanties générales de l'IPSEC en matière de prévoyance ainsi que des frais de soin de santé ;
- de la mise à disposition d'un chauffeur et d'une assistante.

3.1.6.4.2. Rémunération du Directeur général au 31 décembre 2016

Le conseil d'administration du 29 avril 2015, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 27 avril 2015, a décidé d'une rémunération annuelle brute de base d'Olivier Wigniolle pour 2015

à 400 000 euros au titre de ses fonctions de Directeur général et une part variable de 12,5 % maximum de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération fixe annuelle sur l'année 2016 reste inchangée.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 29 avril 2015 a fixé la part variable du Directeur général au titre de l'exercice 2016 à 50 000 euros, soit 12,5 % de la rémunération de base, sur la base d'objectifs précis, comprenant des objectifs financiers et des objectifs qualitatifs.

Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs financiers est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, soit 25 000 euros sur une base de 100 % du temps. Ces objectifs sont, pour 50 %, la rentabilité opérationnelle du groupe Icade en 2016 : évolution du cours d'Icade *a minima* comme l'indice EPRA Europe avec un encadrement linéaire (90-115 %) et il n'y aura pas de versement si l'atteinte est inférieure à 90 % (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) et ; pour 50 % l'évolution du cash-flow net courant du groupe Icade (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) selon les niveaux d'atteintes déterminés par le conseil mais non rendus publics pour des questions de confidentialité.

Le pourcentage de rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs est de 6,25 % de la rémunération de base annuelle, soit 25 000 euros sur une base de 100 % du temps. Ces objectifs concernent, pour 50 %, la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros) et, pour 50 %, l'accompagnement des projets 2016 dans des conditions de gouvernance et de dialogue social exemplaire (soit 3,125 % de la rémunération de base annuelle correspondant à 12 500 euros).

Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations du 3 février 2017, le conseil d'administration du 10 février 2017 a arrêté, au titre de l'exercice 2016, la part variable devant être versée au Directeur Général, soit 48 750 euros, représentant un taux d'atteinte globale de 97,5 % de l'ensemble de ses objectifs (quantitatifs et qualitatifs).

3.1.6.4.3. Indemnité de rupture du Directeur général

Le conseil d'administration réuni le 29 avril 2015 a décidé d'allouer au Directeur général une indemnité en cas de rupture de son mandat de Directeur général.

En conformité avec la décision du conseil d'administration du 19 mars 2015 et conformément aux recommandations du Code de référence, il est prévu, dans les termes et conditions du mandat de Directeur général, le principe d'une indemnité de rupture en cas de cessation du mandat de Directeur général de Monsieur Olivier Wigniolle dans les conditions décrites ci-après :

a. Fait générateur de la cessation du mandat

L'indemnité ne pourrait être versée qu'en cas de départ contraint de Monsieur Olivier Wigniolle en qualité de Directeur général lié à un changement de contrôle de la Société (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ou à un désaccord stratégique avec le conseil d'administration (le Départ Forcé).

Aucune indemnité ne serait due en cas de démission de Monsieur Olivier Wigniolle, de non-renouvellement de son mandat ou de faute grave ou lourde de sa part.

b. Montant de l'indemnité de rupture

Le montant de l'indemnité de rupture sera égal à 12 mois de la rémunération globale brute (part fixe et part variable) perçue par le Directeur général au cours des 12 derniers mois précédant la date de Départ Forcé.

c. Conditions du versement de l'indemnité de rupture

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le paiement de l'indemnité de rupture sera subordonné au respect de la condition de performance décrite ci-après.

En cas de Départ Forcé, Icade versera au Directeur général l'indemnité de rupture si le Dernier RNPG est supérieur ou égal au RNPG de la Période de Référence.

Pour les besoins de l'appréciation de la condition de performance :

- ❑ le RNPG signifie le résultat net part du Groupe tel que publié par une société dans ses comptes consolidés et après retraitement des plus-values de cession ;
- ❑ le Dernier RNPG signifie le dernier RNPG d'Icade connu au titre de l'exercice précédant la date de Départ Forcé ;
- ❑ le RNPG de la Période de Référence signifie la moyenne arithmétique des RNPG d'Icade au cours des deux derniers exercices précédant le Dernier RNPG.

3.1.6.4.4. Autres avantages au 31 décembre 2016

Olivier Wigniolle a bénéficié par ailleurs, en sa qualité de Directeur général d'Icade :

- ❑ d'un véhicule de fonction, attribué selon les règles définies au sein d'Icade ;
- ❑ d'un contrat d'assurance garantie chômage des mandataires sociaux souscrit par Icade, auprès de l'association GSC, avec une durée d'indemnisation maximale de 12 mois qui sera portée à 24 mois après un an d'affiliation.

La cotisation due est prise en charge en totalité par Icade. La cotisation payée par l'entreprise est considérée comme un supplément de rémunération (article 82 du CGI) et comme tel assujéti à l'impôt et aux charges sociales ;
- ❑ du régime général de prévoyance et frais soin de santé des garanties générales de l'IPSEC ;
- ❑ d'un régime de sur-complémentaire de prévoyance souscrit par la Caisse des dépôts auprès de la CNP Assurances. La Caisse des dépôts refacturera à Icade la quote-part des cotisations correspondant à l'assurance dont bénéficie Monsieur Olivier Wigniolle et ceci est considéré comme un supplément de rémunération assujéti à l'impôt et aux charges sociales.

Le Directeur général est soumis au régime de retraite obligatoire par répartition, composé du régime de retraite général de la Sécurité sociale ainsi que du régime complémentaire de retraite ARCO et AGIRC. Le Directeur général ne dispose pas d'autres régimes de retraite supplémentaires.

Le Directeur général ne perçoit pas de jetons de présence de la Société.

3.1.6.5. Rémunération au titre de missions particulières

Il peut également être alloué, par le conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à des administrateurs, dans les conditions prévues par les dispositions légales applicables.

Au titre de cet exercice, aucun administrateur non dirigeant n'a reçu de rémunération exceptionnelle.

3.1.7. Publication des informations prévues par l'article L. 224-100-3 du Code de commerce

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le rapport de gestion.

3.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Icade est l'un des principaux acteurs des marchés immobiliers français et est soumise à des risques sectoriels et financiers généraux ainsi qu'à des risques spécifiques à ses activités opérationnelles.

La maîtrise de ces risques contribue à la performance de la stratégie du Groupe, notamment en termes de valorisation des actifs et de développement des opérations.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne d'Icade est en adéquation avec le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière de l'AMF :

- ❑ l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne est précisément définie. Les risques sont identifiés et hiérarchisés en termes de probabilité et d'impact au travers d'une cartographie et d'un référentiel associant les moyens de maîtrise et de contrôle ;
- ❑ l'efficacité du dispositif est régulièrement évaluée et des plans d'action mis en œuvre ;
- ❑ les résultats sont régulièrement présentés au comité d'audit.

3.2.1. Principes généraux du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

La gestion des risques permet aux dirigeants d'identifier les événements susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation et de maintenir ces risques à un niveau acceptable.

Le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer :

- ❑ la conformité aux lois et règlements ;
- ❑ l'application des instructions et orientations fixées par la direction générale et le conseil d'administration ;
- ❑ le bon fonctionnement des processus internes de la Société ;
- ❑ la fiabilité de l'information financière.

Il contribue d'une façon générale à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne d'Icade couvre l'ensemble des activités du Groupe, de ses processus et de ses actifs.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés par la Société, le contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite des activités. Toutefois, il ne peut fournir de garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

3.2.2. Les acteurs du contrôle interne

3.2.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration s'assure, notamment grâce aux travaux du comité d'audit, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

3.2.2.2. La direction générale

La direction générale est directement responsable du système de contrôle interne. Le Directeur général s'assure de l'existence et de l'efficacité des contrôles au sein du Groupe. Il définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble de ses composantes.

Au sein du comité exécutif, réuni semestriellement en comité des risques, il suit :

- ❑ l'évolution semestrielle des cartographies de risques de l'ensemble des activités ;
- ❑ les évolutions des cadres de contrôles propres à chaque métier ;
- ❑ les conclusions des évaluations du dispositif de contrôle interne et les plans d'action.

3.2.2.3. La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne (Darci) assure le déploiement et le suivi du dispositif de maîtrise des risques, sous la responsabilité du Directeur général :

- ❑ elle assiste les collaborateurs et le management dans le recensement et la cotation des risques et formalise les cartographies de risques

propres à chaque activité en déclinant les moyens de maîtrise et points de contrôle afférents ;

- elle évalue régulièrement l'efficacité du dispositif au moyen de contrôles successifs réalisés par un réseau de contrôleurs internes métiers, piloté en central ;
- elle réalise des audits spécifiques selon un plan de contrôle validé annuellement par le comité d'audit ou à la demande de la direction générale.

3.2.2.4. Les collaborateurs du Groupe

Les collaborateurs du Groupe sont les acteurs majeurs de l'identification des risques liés à leur activité. Ils sont partie prenante, avec le management, dans la mise en place des procédures internes et des moyens de maîtrise les plus adaptés. Ils mettent en œuvre quotidiennement les points de contrôle prévus dans les procédures.

3.2.3. Organisation et pilotage du dispositif

3.2.3.1. L'organisation

L'organisation du Groupe repose sur un comité exécutif composé du Directeur général, des responsables des pôles métier (Promotion, Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Services) et des fonctions support (directions financière, ressources humaines, communication).

Chaque pôle dispose d'un organigramme ainsi que de délégations de pouvoirs formalisées définissant précisément les fonctions et missions principales ainsi que les responsabilités de chacun. Des fiches métier encadrent les attributions de l'ensemble des collaborateurs.

La gestion des risques et le contrôle interne opérationnels sont placés sous la responsabilité des responsables de pôle, membres du comité exécutif, assistés chacun :

- d'un contrôleur interne chargé de l'actualisation des cartographies de risques, de l'évaluation périodique de l'efficacité du contrôle interne (contrôles de deuxième niveau) et de la tenue de la base incidents ;
- d'un référent responsable de la mise à jour des délégations de pouvoirs et des procédures internes ainsi que de la mise en œuvre des plans d'action.

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne supervise fonctionnellement et coordonne les travaux de ce réseau de contrôleurs et mainteneurs.

En 2016, ce dispositif a fait l'objet d'un diagnostic indépendant à l'issue duquel l'organisation et le fonctionnement du réseau ont été rendus plus transversaux et son pilotage fonctionnel a été renforcé à effet de 2017.

3.2.3.2. La circulation de l'information dans l'entreprise

L'ensemble des informations liées au contrôle interne (organigrammes, délégations de pouvoir, procédures...) sont, suivant les fonctions et habilitations, à disposition des collaborateurs.

Des comités de fonctionnement placés sous l'autorité du Directeur général ou des membres du comité exécutif encadrent l'ensemble des activités du Groupe, facilitant ainsi la diffusion d'informations pertinentes et fiables auprès des responsables, notamment :

- comité exécutif (une fois par semaine) ;
- comités de direction de pôle (une ou deux fois par mois) ;
- comité de coordination (quatre fois par an) ;
- comité d'engagement Groupe (deux fois par mois) ;
- comités d'engagement de pôle (une ou deux fois par mois) ;
- comité financier (risques, taux, trésorerie, financement, CRTTF) (deux fois par trimestre) ;
- comité de gestion des risques Groupe (deux fois par an).

À ces comités s'ajoutent un certain nombre de comités « métier » spécialisés.

La direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est présente au comité de coordination, ainsi qu'aux comités d'engagement Groupe et comité financier (CRTTF). Elle anime par ailleurs le comité des risques Groupe.

3.2.3.3. Le référentiel de gestion des risques

La gestion des risques est basée sur un référentiel qui recense et analyse les principaux risques identifiables au regard des objectifs du Groupe puis s'assure de l'existence de procédures et de contrôles permettant d'en limiter la probabilité de survenance et l'impact à un niveau acceptable pour l'entreprise.

Ce référentiel permet d'établir la cartographie des risques résiduels de l'entreprise utilisée par le management à des fins de reporting et afin de prioriser les plans d'action éventuellement nécessaires.

L'ensemble est suivi dans un logiciel spécialisé qui permet aux contrôleurs internes d'évaluer les moyens de maîtrise et de définir et suivre les plans d'action.

3.2.4. Environnement de contrôle spécifique à l'information comptable et financière

L'environnement de contrôle interne relatif à la production de l'information financière fait l'objet d'une attention particulière.

3.2.4.1. L'organisation comptable et financière

L'organisation des équipes comptables du Groupe est principalement caractérisée par :

- l'utilisation d'un référentiel et de méthodes comptables communs à l'ensemble des entités du Groupe qui assure l'homogénéité des traitements et la normalisation des formats de restitution ;
- la centralisation, au siège, des tâches de consolidation de l'ensemble des entités du Groupe (consolidation directe sans palier) et de la tenue de comptabilité des entités des pôles Foncière et Services ; les entités du pôle Promotion disposant d'un personnel comptable autonome ;
- l'automatisation des tâches récurrentes comme la facturation ou les achats, qui participe à la fiabilité des traitements et permet une gestion budgétaire en temps réel.

3.2.4.2. Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier repose principalement sur des outils informatiques intégrés, adaptés aux activités du Groupe et maintenus par une équipe informatique interne.

La comptabilité de toutes les entités consolidées repose sur un système unique et un référentiel partagé. Cet ERP, qui établit les comptabilités en normes locales et en IFRS, présente toutes les caractéristiques nécessaires en termes de traçabilité, de fiabilité et de sécurité des données et des traitements. Il constitue également la base des analyses réalisées par le contrôle de gestion. Cette application est intégrée aux logiciels « métier » utilisés notamment pour la gestion immobilière, le suivi des opérations de promotion immobilière et la trésorerie.

L'ensemble du système d'information comptable et financier est inclus dans le périmètre de sauvegarde et de reprise d'activité (PRA).

3.2.4.3. Processus d'arrêté des comptes

La production de l'information financière est un processus formalisé qui vise la circulation et le traitement de l'information.

- Les procédures d'arrêté de comptes prévoient explicitement, pour chacun des processus opérationnels et financiers, les acteurs, les calendriers et le support de l'information.
- Les principes et méthodes comptables, les traitements et plans de comptes sont formalisés et assurent un traitement homogène de l'information au sein du Groupe.

3.2.4.4. L'activité de contrôle

Les procédures de contrôle interne visent à assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des enregistrements comptables ainsi que la pertinence de l'information produite :

- L'intégrité de la chaîne de production de l'information est assurée par des contrôles d'interface et de cohérence des données interfacées avec les systèmes amont.
- Les opérations particulières font l'objet d'une documentation spécifique assurant la justification et la traçabilité des traitements comptables associés.
- Une analyse budgétaire détaillée, réalisée par le contrôle de gestion, justifie les écarts constatés par rapport aux prévisions et conforte la pertinence de l'information financière produite.

L'information comptable et financière fait par ailleurs l'objet d'un audit externe de la part des commissaires aux comptes dont les travaux et conclusions sont présentés au comité d'audit préalablement à l'arrêté des comptes par le conseil d'administration.

3.2.4.5. La communication financière

La communication financière est placée sous l'autorité directe du membre du Comex en charge des finances.

La publication des communications légales périodiques (trimestrielle, semestrielle et annuelle) est réalisée par communiqué de presse selon une procédure et un calendrier formalisés, après validation.

Les états financiers semestriels et annuels sont portés à la connaissance du public après avoir été formellement arrêtés par le conseil d'administration.

3.2.5. Principaux risques couverts par le contrôle interne

Les principaux facteurs de risques auxquels sont exposées les activités d'Icade sont détaillés dans le rapport de gestion. Il s'agit principalement des risques suivants :

3.2.5.1. Risques sectoriels immobiliers

Icade, comme l'ensemble des intervenants sur les marchés immobiliers de l'accession, de l'investissement locatif et des services, est soumis à des risques de :

- fluctuation de la valeur des immeubles et des terrains de son portefeuille ou encore de ceux qu'elle serait amenée à acheter ou céder dans le cadre de son plan d'investissement ;
- fluctuation des loyers facturés au titre de ses baux du fait de la variation des valeurs locatives de marchés ou de l'indexation des loyers ;
- concurrence.

Face à ces risques, Icade bénéficie d'un portefeuille immobilier diversifié et investit sur les secteurs géographiques les plus dynamiques du Grand Paris et des métropoles régionales. Elle le détient et le comptabilise dans une optique de long terme.

Son risque locatif est très atomisé et lissé dans le temps du fait des échéances de ses baux.

3.2.5.2. Risques financiers

Finançant partiellement son développement par recours à l'endettement, le Groupe est soumis au risque de liquidité et de coût de son endettement ainsi qu'à un risque de contrepartie.

Ces risques sont gérés prospectivement à moyen terme en veillant particulièrement à la diversification des sources de financement, au lissage dans le temps des échéances et à la couverture du risque de hausse des taux d'intérêt.

3.2.5.3. Risques opérationnels

Dans la conduite opérationnelle de ses activités, Icade est plus particulièrement sensible aux risques :

- de vacance du patrimoine locatif en raison d'une inadaptation du produit au marché ;
- de développement ou de promotion, qui recouvre les aléas techniques et financiers susceptibles de freiner le développement ou la rentabilité de ses opérations ;
- d'atteinte à la santé et la sécurité des personnes ;
- de sinistre majeur affectant le patrimoine.

Opérateur immobilier intégré, Icade dispose en interne de l'ensemble des compétences et expériences nécessaires au développement et à la gestion d'opérations en phase avec leur marché. Ses actifs font l'objet d'un entretien et d'une mise à niveau permanents pour rester sûrs et attractifs dans le temps.

Le Groupe est par ailleurs exposé aux risques de présentation inadéquate des comptes ou de défaillance des systèmes d'information.

3.2.5.4. Risques juridiques et fiscaux

Parmi les spécificités juridiques et fiscales d'Icade figurent sa structure actionnariale et son régime fiscal de SIIC.

3.2.6. Travaux et évaluation de la maîtrise des risques en 2016

3.2.6.1. Évaluation de la maîtrise des risques

La gestion opérationnelle de ces risques est assurée par les différents pôles métier et appréhendée au travers de cartographies des risques résiduels réalisées selon deux approches complémentaires et indépendantes :

- une approche *Top-down* : les risques majeurs de l'entreprise sont déclarés et cotés semestriellement par les membres du Comex. Un débat suivi d'un vote en comité des risques permet le classement d'un « Top 10 » des risques majeurs. Une valorisation de leur impact est effectuée par le *Risk Management* (depuis 2016) et rapprochée des provisions et des budgets ;
- une approche *Bottom-up* : les risques détaillés sont déclarés semestriellement par les responsables d'unités opérationnelles et fonctionnelles. Aux différentes situations de danger identifiées sont associés des moyens de maîtrise destinés à en réduire la survenance ou l'impact (procédures internes, points de contrôle spécifiques...). La cotation du risque net, après prise en compte des moyens de maîtrise, résulte de la combinaison de l'estimation de la probabilité de survenance du danger et de son impact.

Le *Risk Management* rend compte de la cohérence des approches en comité des risques (Comex) semestriel.

Une restitution semestrielle est faite au comité d'audit.

En 2016, les risques majeurs ont fait l'objet pour la première fois d'une valorisation et d'un rapprochement avec la cartographie des risques détaillés. La cartographie des risques détaillés a quant à elle fait l'objet d'un travail de refonte destiné à uniformiser l'approche au niveau de l'entreprise intégrée et à mieux appréhender les risques transversaux.

À fin 2016, environ 200 dangers sont cartographiés et leur probabilité de survenance ou leur impact sont encadrés par environ 300 points de contrôle :

- 48 % des risques apparaissent totalement maîtrisés ;
- 46 % conservent un impact potentiellement sérieux sur l'activité et les résultats ;
- 6 % restent forts malgré les moyens de maîtrise.

La mise en œuvre réelle de ces moyens de maîtrise fait l'objet d'une évaluation semestrielle formalisée et documentée (campagne de contrôles de deuxième niveau) par le réseau de contrôleurs internes d'Icade, piloté par la Darci. Les résultats en sont présentés au comité des risques ainsi qu'au comité d'audit.

Les conditions de réalisation de ces contrôles ainsi que les conclusions apportées font l'objet d'une revue annuelle (contrôle de troisième niveau) de la part de l'équipe d'audit interne d'Icade, indépendante du contrôle interne bien que rattachée à la Darci.

3.2.6.2. Audits spécifiques

Indépendamment des campagnes de contrôles visant à s'assurer de la mise en œuvre adéquate des procédures et des moyens de maîtrise des risques, l'équipe d'audit interne d'Icade a réalisé neuf missions d'audit en 2016, essentiellement dans le cadre du plan d'audit arrêté par le comité d'audit.

Ces travaux font ressortir un niveau de maîtrise satisfaisant des processus et des opérations par les équipes qui en ont la charge. Les problématiques de contrôle interne sont intégrées à tous les niveaux de l'entreprise.

Il ressort toutefois de façon transversale que les organisations n'ont pas toujours suivi l'évolution des activités opérationnelles et nécessiteraient un travail de réflexion, voire d'harmonisation. Par ailleurs, la gestion documentaire et les procédures internes pourraient être renforcées dans certains domaines.

Au total, 38 recommandations ont été formulées par la Darci, dont neuf sont prioritaires.

Les commissaires aux comptes ont par ailleurs réalisé certaines missions sur le contrôle interne dans le cadre de leur mission de certification des comptes 2016.

3.2.7. Risques financiers liés aux effets du changement climatique sur l'activité

Pour rendre compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire, Icade s'appuie sur les recommandations, publiées en décembre 2016, du groupe de travail Transparence Financière Climat (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures* – TFCFD), constitué à l'initiative du G20 et du Conseil de stabilité financière (FSB).

3.2.7.1. Gouvernance des risques et opportunités liés au changement climatique

La prise en compte des risques et opportunités liés au changement climatique s'organise autour :

- de la gouvernance de la stratégie RSE d'Icade ;
- du dispositif de gestion des risques.

Ces deux organisations sont supervisées par une même instance directement rattachée au conseil d'administration : le comité d'audit, des risques et du développement durable (CARDD). Ce comité s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et veille au respect des engagements RSE dont ceux liés à la stratégie bas carbone pour limiter les risques financiers.

Les rôles spécifiques de chacune de ces organisations dans la prise en compte des enjeux climat sont détaillés ci-dessous.

Gouvernance RSE

Outre le CARDD, la gouvernance RSE s'appuie sur trois instances principales : le comité d'orientation stratégique, le comité exécutif et le comité RSE.

Le comité d'orientation stratégique (COS) RSE, composé de parties prenantes externes, des membres du comité exécutif et du Président du conseil d'administration, a pour vocation de nourrir et d'orienter la stratégie RSE d'Icade. Parmi les 13 membres externes du COS RSE, deux sont des experts du climat.

Le comité exécutif définit la stratégie RSE d'Icade et sa politique bas carbone. Il s'appuie sur les recommandations du CARDD, du COS RSE et du comité RSE. Ce dernier, composé des représentants des métiers et des fonctions support, détecte les risques et opportunités liés au changement climatique qu'il partage avec le comité exécutif.

Icade a mené en 2015 une revue approfondie de sa stratégie RSE. Pour cela, le comité exécutif s'est appuyé sur les différentes instances décrites ci-dessus ainsi que sur les résultats d'une analyse de matérialité conduite auprès de ses parties prenantes ainsi que d'une enquête menée auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. À l'issue de cette revue, la performance énergie-carbone est ressortie comme la première priorité parmi tous les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux et l'adaptation au changement climatique a été considérée comme un enjeu d'une importance significative. De nouveaux engagements RSE, qui intègrent les risques et opportunités liés aux effets du changement climatique, sont pris en compte dans le cadre de la nouvelle stratégie d'Icade annoncée en novembre 2015. Ils ont été traduits sous la forme d'objectifs chiffrés, dont la progression est mesurée, pilotée et communiquée régulièrement.

Dispositif de gestion des risques

La gestion des risques repose sur un dispositif de contrôle interne et s'appuie sur une cartographie des risques révisée régulièrement, telle que décrite en 3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3.

À fin 2016, près de 200 risques ont été identifiés dans la cartographie des risques, dont 25 % relèvent de la RSE et 5 % sont directement liés au changement climatique.

3.2.7.2. Stratégie d'atténuation et d'adaptation aux effets du changement climatique

Par sa politique de développement durable, initiée en 2008, Icade montre qu'elle a pris pleinement conscience de la nécessité de prendre en compte les risques et opportunités liés aux effets du changement climatique sur ses activités. Icade considère la RSE comme un levier de gestion de ses risques et comme source d'opportunité de création de valeur pour ses activités.

Les principaux risques et opportunités liés au changement climatique, identifiés par Icade comme significatifs, sont inscrits dans sa stratégie RSE. Ces risques et opportunités, leur gestion et leur impact financier potentiel sont décrits ci-après :

- Risques réglementaires : les risques de non-conformité avec les nouvelles réglementations (réglementation thermique, loi de transition énergétique, loi sur la stratégie nationale bas carbone, loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, etc.) ont conduit Icade à anticiper les contraintes réglementaires et les attentes des consommateurs. Icade organise une veille active et participe à des groupes de travail de place sur le sujet climat. Elle s'appuie sur des experts et conseils pour intégrer les évolutions réglementaires à ses activités. Pionnière dans l'établissement et l'adoption des meilleurs standards de certification et de labellisation favorisant une économie plus sobre en carbone et en ressources, Icade innove et adapte ses produits (bâtiments à énergie positive, immeubles réversibles, par exemple) et services (solutions de mobilité durable, solutions de gestion optimisée de la consommation en énergie, etc.) en intégrant de nouvelles technologies et solutions plus respectueuses de l'environnement. Toutes ces actions concourent à rendre les actifs plus attractifs, renforcent leur valeur commerciale (par exemple au travers d'incitations fiscales), tout en contribuant au bien-être des usagers et à réduire l'empreinte environnementale d'Icade au regard du changement climatique.
- Risques de réputation en cas de mise en cause de la responsabilité d'Icade sur le plan juridique ou de manquements à l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Icade assure le respect de ses engagements au travers d'une gouvernance dédiée et d'un pilotage régulier. Icade communique régulièrement sur ses actions en matière de RSE et de climat auprès de ses parties prenantes au travers de différents supports : rapport RSE, site internet, comités dédiés, participation à des conférences, articles de presse... Icade entretient également un dialogue régulier avec les agences de notation extra-financière et a fortement progressé dans

leurs classements en 2016. Icade a notamment intégré la « A-list » du CDP (*Climate Disclosure Project*) en 2016, qui récompense les sociétés leaders sur la prise en compte des enjeux climatiques. Ce positionnement permet de renforcer la confiance des investisseurs, des partenaires et des collaborateurs et offrent de nouvelles opportunités de croissance.

- Risques technologiques liés au remplacement d'équipements énergivores par des équipements plus économes et performants sur le plan énergétique ainsi que l'installation d'équipements limitant les émissions de gaz à effet de serre (stations Vélib', bornes de recharge pour véhicules électriques, par exemple). Ces risques sont autant d'opportunités pour Icade d'optimiser ses ressources, réduire sa consommation en énergie et ses émissions de carbone. Icade dispose d'un plan de travaux de rénovation et de remplacement qui identifie les actions et actifs prioritaires. Dans le cadre de ses engagements RSE, Icade installe des chaudières à haut rendement et procède à l'installation systématique d'éclairage par LED. Icade s'engage également à équiper la totalité des bureaux et Parcs en bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici 2018 et déploiera en 2017 des navettes de bus 100 % électriques sur trois Parcs (représentant deux tiers des surfaces des Parcs). Ces actions permettent d'adapter les actifs, de maintenir leur valeur commerciale et de maîtriser les hausses de CAPEX et les coûts d'exploitation. Elles permettent également aux locataires de maîtriser leurs charges énergétiques en leur offrant un meilleur confort.
- Risques et opportunités liés au marché, notamment en matière de fluctuation des prix de l'énergie ou de hausses de consommation en énergie pour rafraîchir les bâtiments sous l'effet de vagues de chaleur. Pour Icade, la maîtrise des risques passe par la diversification du mix énergétique avec des énergies renouvelables, l'organisation d'achats groupés d'énergie pour le compte des locataires et par l'accompagnement des locataires au travers de comités dédiés (les comités « bail vert »). Ces actions réduisent les charges des occupants et renforcent l'attractivité des actifs d'Icade. De plus, Icade intègre les principes de l'économie circulaire et innove pour la construction durable (matériaux biosourcés, constructions bois, analyse du cycle de vie, biodiversité, etc.), qui ont également des impacts indirects sur le changement climatique. La prise en compte des effets du changement climatique est également une opportunité de partenariats avec la Caisse des dépôts et ses filiales, les universités, les start-up et les industriels pour développer de nouvelles solutions pour ses clients. Par exemple, un programme de recherche sur les toitures végétalisées nouvelle génération avec l'Université Pierre et Marie Curie, une expérimentation sur les véhicules électriques autonomes avec Transdev, une solution de pilotage intelligent des déchets avec la start-up Trinov.

- Risques physiques liés aux dommages subis par les actifs et les équipements sous l'effet d'événements climatiques. Les risques naturels sont pris en compte par tous les pôles d'activité d'Icade à la fois dans les phases de construction, d'acquisition et de gestion du patrimoine dans le respect des exigences réglementaires. Icade dispose en outre d'une cartographie des actifs exposés aux risques naturels d'inondation et de remontées de nappe d'eau. Les équipes de la direction de la sécurité et celles de la gestion technique (*Property Management*) mettent en place des procédures de sécurité adaptées pour chaque actif sur la base de cette cartographie. Les risques liés aux inondations sont également couverts par les polices d'assurance. En 2016, Icade a mandaté le cabinet Carbone 4, expert du climat, pour réaliser une étude prospective sur les risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire. La cartographie des risques réalisée identifie quatre aléas climatiques auxquels les actifs d'Icade sont plus particulièrement exposés : les vagues de chaleur, la sécheresse, l'augmentation des températures moyennes et les inondations (bien qu'aucun bâtiment n'ait été endommagé par les crues exceptionnelles de 2016). Les principaux dommages potentiels concernent la dégradation des matériaux, comme la fissuration des bétons sous l'effet de vagues de chaleur, la fragilisation des structures en brique ou encore la détérioration des enduits et revêtements suite à des inondations. Cette étude devrait être approfondie en 2017 pour permettre à Icade d'affiner cette analyse de risques en vue de mettre au point un plan d'action pour adapter ses actifs les plus exposés aux aléas climatiques. En outre, Icade adhère au programme Nature 2050 d'adaptation des territoires au changement climatique. Développé à la suite de la COP21 en partenariat avec CDC Biodiversité, l'organisation non gouvernementale *World Wild Fund*, l'association France Nature Environnement, la Ligue de protection des oiseaux et le Muséum national d'histoire naturelle, ce programme a pour vocation de restaurer et d'adapter les territoires au changement climatique. Dans le cadre du contrat de performance Biodiversité, Icade a d'ailleurs anticipé l'adaptation de ses Parcs à certains aléas liés au changement climatique. Pour lutter contre les îlots de chaleur, Icade a sélectionné, pour les Parcs du nord de Paris, les plantes les mieux adaptées au climat et capables de rafraîchir l'environnement en cas de pics de chaleur. L'ensemble de ces actions contribue à maintenir l'attractivité et la valeur des actifs les plus vulnérables à ces aléas climatiques.

Fait à Paris, le 10 février 2017

Le Président du conseil d'administration