

OPEN, ISSY-LES-MOULINEAUX (92)

LUNDI 28 NOVEMBRE 2016

# JOURNÉE INVESTISSEURS

## INVESTOR DAY

nous donnons vie à la ville



# AVERTISSEMENT

Cette présentation ne constitue pas une offre, ou une sollicitation d'offre de vente ou d'échange de titres, ni une recommandation de souscription d'achat ou de vente de titres d'Icade.

La distribution du présent document peut être limitée dans certains pays par la législation ou la réglementation. Les personnes entrant par conséquent en possession de cette présentation sont tenues de s'informer et de respecter ces restrictions. Dans les limites autorisées par la loi applicable, Icade décline toute responsabilité ou tout engagement quant à la violation d'une quelconque de ces restrictions par quelque personne que ce soit.



# INTRODUCTION

**André MARTINEZ**

*Président du Conseil d'Administration*

nous donnons vie à la ville



# ICADE EST EN ORDRE DE MARCHÉ...

Un an après l'annonce de notre plan, Icade a évolué

Icade est aujourd'hui une entreprise avec :

- Un actionnariat simplifié et clarifié de ses deux principaux actionnaires : la Caisse des Dépôts (**39 %**) et Groupama (**13 %**)
- Une stabilité et une solidité de l'actionnariat stratégique derrière le management pour déployer la feuille de route
- Une gouvernance encore améliorée : **1/3** d'administrateurs indépendants, **47 %** de femmes au conseil d'administration, tous les comités du Conseil sont présidés par des indépendants
- Une appartenance au secteur privé

# **ICADE EST EN ORDRE DE MARCHÉ...**

**Une nouvelle équipe renforcée aux côtés du directeur général, Olivier Wigniolle**

**Une feuille de route claire à horizon 2019 soutenue par l'ensemble du conseil d'administration**

**Un plan d'actions 2016 intégralement réalisé, à la satisfaction de l'ensemble des administrateurs**

**UNE ACCÉLÉRATION DU PLAN PEUT MÊME ÊTRE ENVISAGÉE COMPTE TENU :**

- **DES ACTIONS RÉALISÉES ET DES PROJETS LANCÉS EN 2016**
- **D'UN CONTEXTE DE MARCHÉ PORTEUR SUR NOS TROIS SECTEURS D'ACTIVITÉ**

# SOMMAIRE

1. Icade en marche pour la croissance et la performance
2. Foncière Tertiaire :  
une dynamique de croissance retrouvée
3. Foncière Santé :  
croissance et création de valeur
4. Icade Promotion :  
retour à la performance en 2017
5. Perspectives 2017/2018

nous donnons vie à la ville



PARC DU MILLÉNAIRE, VU DEPUIS LE SIÈGE SOCIAL DE VEOLIA  
(PARIS 19<sup>E</sup>, AUBERVILLIERS)



1.

# ICADE EN MARCHÉ POUR LA CROISSANCE ET LA PERFORMANCE

**Olivier WIGNIOLLE**

*Directeur Général*

nous donnons vie à la ville



## NOTRE AMBITION

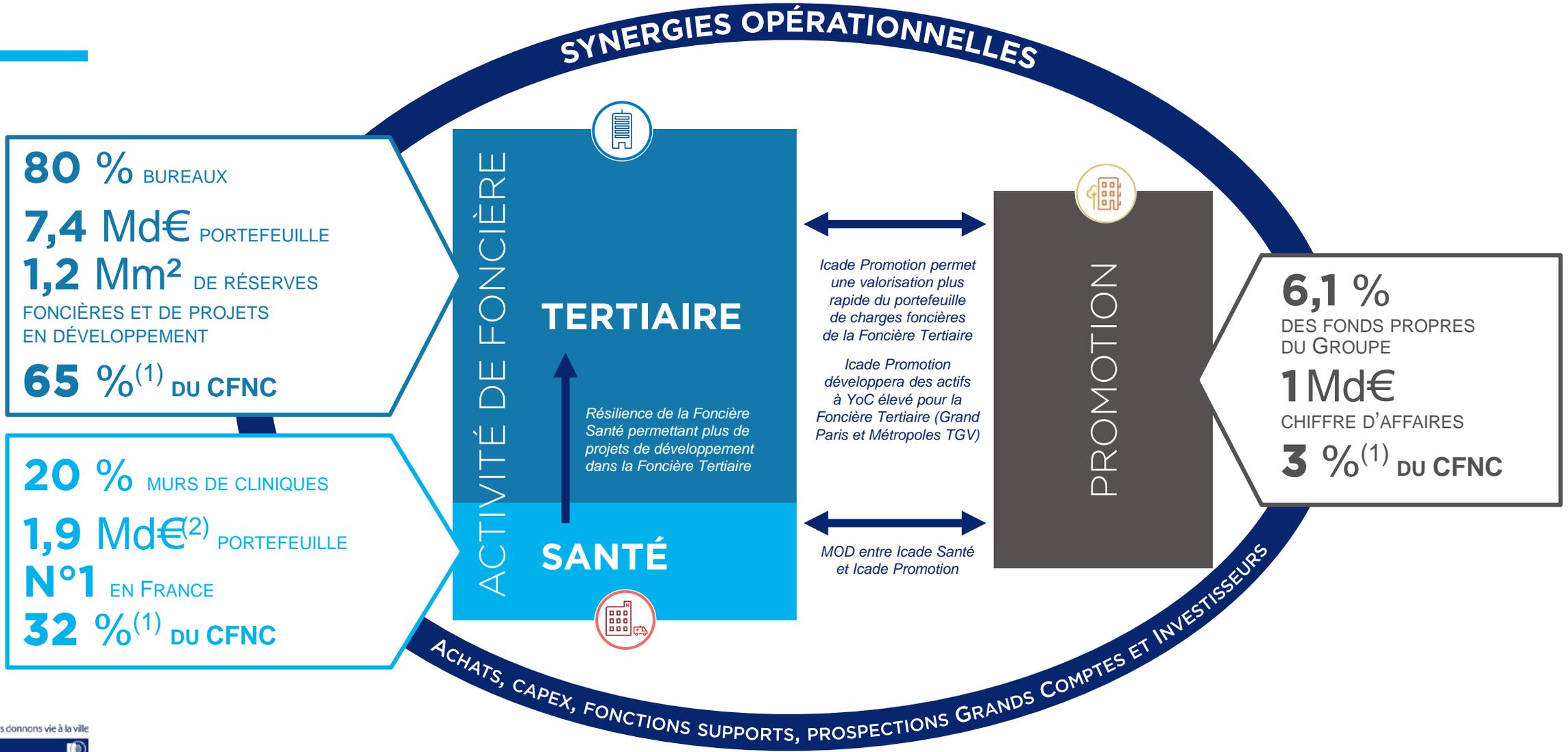
1.

ÊTRE UN OPÉRATEUR  
IMMOBILIER INTÉGRÉ  
PARMI LES PLUS  
PERFORMANTS

2.

SE RECENTRER  
SUR NOS POSITIONS  
DE LEADER POUR  
FAVORISER  
CROISSANCE ET  
PERFORMANCE

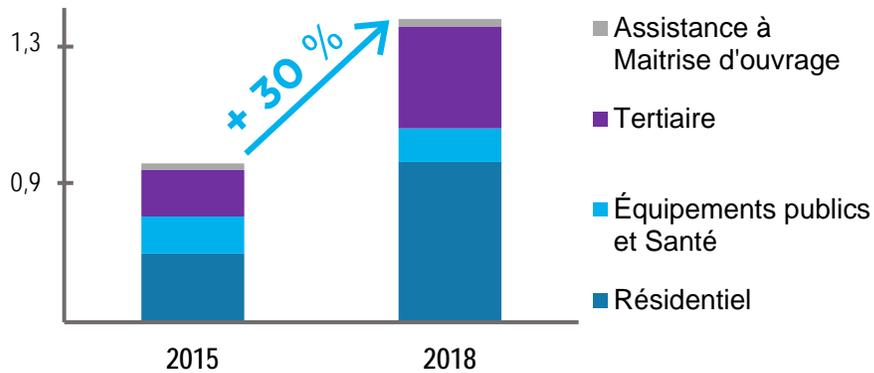
# NOTRE BUSINESS MODEL : UN OPÉRATEUR IMMOBILIER INTÉGRÉ



# RAPPEL DU PLAN ANNONCÉ

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PROMOTION

(En Md€)



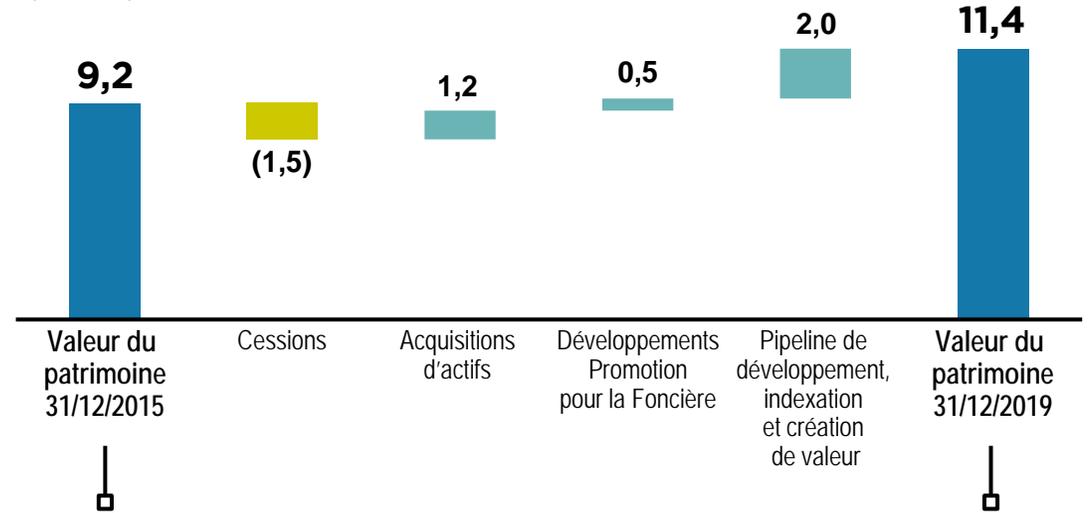
- Backlog en forte hausse
- Pipeline très prometteur
- Cycle de nouveau favorable à horizon 3 ans

## ROE Promotion Cible de 12 % à 2018

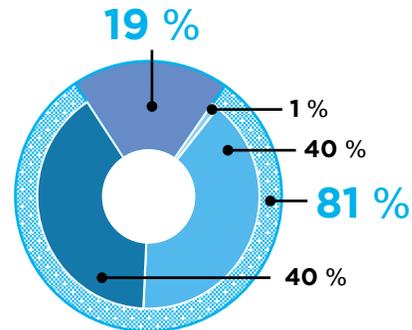
- Amélioration de la performance opérationnelle
- Optimisation de l'allocation des Fonds Propres

## ÉVOLUTION PROJETÉE DU PATRIMOINE IMMOBILIER PART DU GROUPE SUR LA PÉRIODE 2015 - 2019

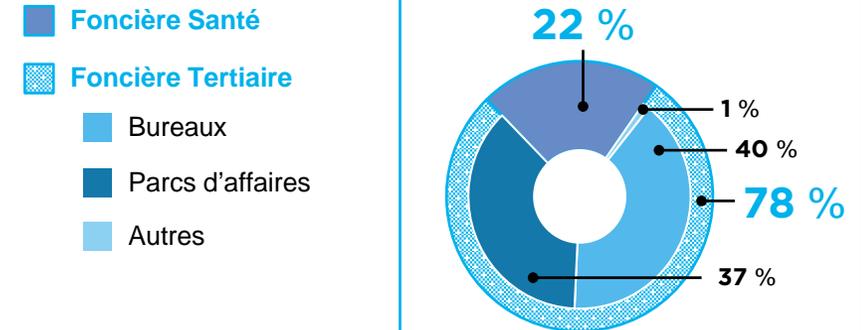
(En Md€)



### MIX PRODUIT AU 31/12/2015



### MIX PRODUIT AU 31/12/2019



# BILAN À DATE DE L'EXÉCUTION DU PLAN STRATÉGIQUE

Nos 6 priorités 2016 ont toutes été réalisées

Nous sommes en ligne, voire en avance  
sur notre plan de marche

Les conditions de marché sont favorables  
sur nos trois secteurs d'activité

L'optimisation du passif contribue à la croissance  
sur la durée du plan

Cap clair et renforcé de notre plan stratégique  
accélération attendue

**LE NOUVEAU BUSINESS MODEL EST EN PLACE,  
NOUS SOMMES CONFIANTS POUR ATTEINDRE  
LES OBJECTIFS ANNONCÉS DE NOTRE PLAN**

# LES PRIORITÉS 2016 : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

## 1 DÉSENGAGEMENT DES SERVICES

Cessions effectives depuis le 30 septembre sur l'ensemble des sociétés du Pôle Services

## 2 MISE EN PLACE DES MÉCANISMES DE RÉMUNÉRATION « ALIGNÉS » POUR LE MANAGEMENT

COMEX : alignement des variables sur la performance globale  
Management (**20** % des effectifs) : plan d'actions de performance  
Indicateurs : cours de Bourse, CFNC, ANR

## 3 RECENTRAGE SUR CERTAINS PARCS D'AFFAIRES

Signature de promesses pour la cession avant la fin de l'année de nos 5 parcs d'affaires non stratégiques (Nanterre-Seine, Cergy, Antony, Evry, Villebon)

## 4 DÉVELOPPEMENT DES PREMIÈRES SYNERGIES ENTRE LA FONCIÈRE ET LA PROMOTION

Premières synergies business : appels d'offres, vente de charges foncières, une seule équipe Maîtrise d'Ouvrage Déléguée en Île-de-France sur le tertiaire, achat de capex

## 5 CIBLAGE DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT DANS LES PRINCIPALES VILLES FRANÇAISES

Appels d'offres à Toulouse et à Lille où Icade Foncière Tertiaire et Icade Promotion répondent en commun

## 6 HAUSSE DU TAUX D'OCCUPATION ET REPOSITIONNEMENT MARKETING SUR LES PARCS D'AFFAIRES

Déploiement de *Coach Your Growth With Icade*  
Mobilisation commerciale sur site

## ... EN LIGNE AVEC LE PLAN (1/2)

### FONCIÈRES TERTIAIRE ET SANTÉ

#### Acquisitions accélérées

- ▀ 2016 à date : **400 M€** pour la Foncière Tertiaire et **107 M€** pour la Foncière Santé
- ▀ **Près de 40 %** des acquisitions prévues en 2016-2019 réalisées dès novembre 2016

### FONCIÈRE TERTIAIRE

#### Taux d'occupation financiers attendus en forte hausse en 2016

- ▀ **Proche de 87 %** sur les parcs d'affaires
- ▀ **Proche de 95 %** sur les bureaux
- ▀ Surfaces commercialisées sur les 10 premiers mois de l'année : **120 152 m<sup>2</sup>**

### ICADE PROMOTION

#### Amélioration en 2017

- ▀ Un portefeuille foncier en progression à plus **2 Md€** à fin octobre 2016
- ▀ Backlog à un niveau élevé (**1,62 Md€** au T3 2016), pipeline bien dimensionné pour sécuriser le CA à horizon du plan

## **... EN LIGNE AVEC LE PLAN (2/2)**

**Le travail sur le passif contribue à la croissance du CFNC et à l'accélération du plan, 50 % du passif renouvelé en 2016**

- ▀ Tous les supports sont concernés : obligations, dettes bancaires, dettes hypothécaires, les swaps
- ▀ Deux opérations de liability management
- ▀ Reprofilage des couvertures
- ▀ Renforcement de nos lignes de back-up

- **RÉDUCTION DU COÛT DE LA DETTE**
- **HAUSSE DE LA MATURITÉ**
- **DIVERSIFICATION**

▶ **IMPACT POSITIF SUR LE CFNC DÈS 2016  
ET SUR LA DURÉE DU PLAN**

# DES CONDITIONS DE MARCHÉ FAVORABLES SUR NOS 3 SECTEURS D'ACTIVITÉS

## BUREAUX <sup>(1)</sup>

### Marché de l'investissement de l'immobilier d'entreprise en France : poursuite de la croissance

- 9 mois 2016 **15,3 Md€ + 3 %** <sup>(2)</sup>
- 48** transactions > **5 000 m<sup>2</sup>** signées sur 9 mois (+ **46 %**)
- Transactions entre **50** et **200 M€** représentant **40 %** des engagements

### Marché locatif de bureaux en Île-de-France : une activité soutenue

- Demande placée **1,7 million de m<sup>2</sup> + 14 %** <sup>(2)</sup>
- Offre disponible de bureaux **3,6 millions de m<sup>2</sup> - 8 %** <sup>(2)</sup>
- Taux de vacance **6,4 %** (au plus bas depuis 2009)

### Le Brexit : attentisme de certains grands investisseurs anglo-saxons

## SANTÉ

### Marché de l'investissement actif et attractif

- Marché mature avec d'importantes opérations (Gecimed)
- Marché secondaire très actif en France et en Europe pour le compte d'investisseurs :
  - 2** acquisitions par Primonial REIM :
    - Des EHPAD pour **300 M€** (taux de rendement **≈ 4,60 %**)
    - Acquisition en Allemagne pour **≈ 1 Md€**
  - Acquisition au S1 de **4** cliniques par Icade Santé d'une valeur de **57 M€**
- Compression significative des taux de rendement et hausse des valeurs d'actifs

### Marché de la santé en France toujours porteur

- Concentration des opérateurs-exploitants privés de la santé
- Fort potentiel de développement, des besoins

# DES CONDITIONS DE MARCHÉ FAVORABLES SUR NOS 3 SECTEURS D'ACTIVITÉS

## PROMOTION (1)

### Résidentiel : redémarrage confirmé

- ▀ Mises en vente + **17,3 %** au S1 2016 à 59 426 logements
- ▀ De juin à août 2016, **110 200** autorisations de construire ont été délivrées, + **6,6 %** par rapport à la même période de 2015
- ▀ Légère réduction de la durée d'écoulement (**11** mois au 30 juin 2016) et légère hausse des prix (+ **1,2 %**)
- ▀ Marché favorable avec le dispositif PINEL 2016, le PTZ élargi et les taux d'intérêt bas

### Tertiaire

- ▀ Regain de confiance des investisseurs pour les lancements "en blanc"
- ▀ L'offre disponible déjà livrée constitue toujours plus de la moitié des transactions

## RSE-INNOVATION : DES ENGAGEMENTS FORTS ET DES RÉSULTATS RECONNUS

### Engagements RSE-Innovation :

- - 40 % d'intensité CO<sub>2</sub> entre 2011 et 2020 pour la Foncière Tertiaire
- 100 % des projets de développement du pôle Foncière Santé certifiés HQE
- +33 % d'augmentation de l'indice de satisfaction clients du pôle Promotion
- 20 services innovants en 2018
- 70 % des salariés formés au digital en 2016

### Renforcement de la gouvernance RSE-Innovation :

- 2 comités d'experts externes, la communauté d'innovation « Hub » et de porteurs d'actions RSE, l'écosystème des start-up, les partenariats industriels,...

### Des réalisations et projets au service de nos clients :

- 1<sup>er</sup> Contrat de Performance Biodiversité (pôle Foncière Tertiaire) et programme Nature 2050
- Nouveaux labels sur les opérations de promotion tertiaire : BBCA (Bâtiments bas carbone) pour Thémis (Paris) et Well pour Sky 56 (Lyon)
- Véhicule autonome avec Transdev
- Conciergerie numérique avec Jobbers
- Télécabine de santé avec H4D
- « Airbnb » du parking avec ZenPark
- Etc.



### Reconnaissance des agences de notation extrafinancière



Climate A-list



4<sup>e</sup> place sur 286 sociétés cotées immobilières (monde)



Catégorie « Green Star »



1<sup>ère</sup> place du palmarès 2016 de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, catégorie parité du comité exécutif

# LA PERTINENCE DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE ET DE NOTRE BUSINESS MODEL

Trois marchés bien orientés

Trois années favorables devant nous

Des équipes qui travaillent en synergie pour créer plus de valeur

Des premiers effets du Grand Paris Express avec un fort potentiel pour nos réserves foncières

Des typologies de cash-flows très complémentaires nous permettront d'accroître le volume des opérations de développement



## 2.

# FONCIÈRE TERTIAIRE : UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE RETROUVÉE

**Emmanuelle BABOULIN**

*Membre du Comité exécutif  
en charge de la Foncière Tertiaire*

nous donnons vie à la ville



# OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE DE PARCS D’AFFAIRES ET ROTATION DU PORTEFEUILLE DE BUREAUX

Conformément aux annonces de novembre 2015, Icade se reconcentre sur ses parcs avec un fort potentiel de création de valeur

Promesses de cessions des cinq parcs d'affaires dits « non stratégiques » pour **286 M€** (inférieur à **10 %** du portefeuille des parcs)

■ Nanterre Seine et « Défense 3 » à Nanterre	145 M€
■ Cergy	}
■ Antony	
■ Evry	
■ Villebon	
	141 M€

permettant une croissance du TOF <sup>(2)</sup> parcs d'affaires de **1,6 %**

Promesse de cession d'un immeuble de bureaux mature pour **128 M€**

- 69, boulevard Haussmann à Paris 8<sup>ème</sup>

Signatures définitives de l'ensemble des cessions prévues avant fin 2016 avec un effet globalement positif sur le résultat net IFRS

# DES INVESTISSEMENTS CRÉATEURS DE VALEUR

Acquisition réalisée  
au 28 novembre 2016

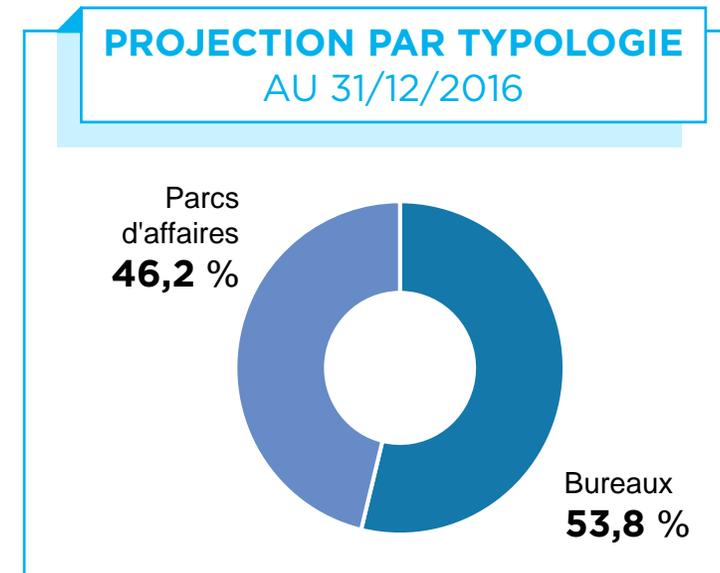
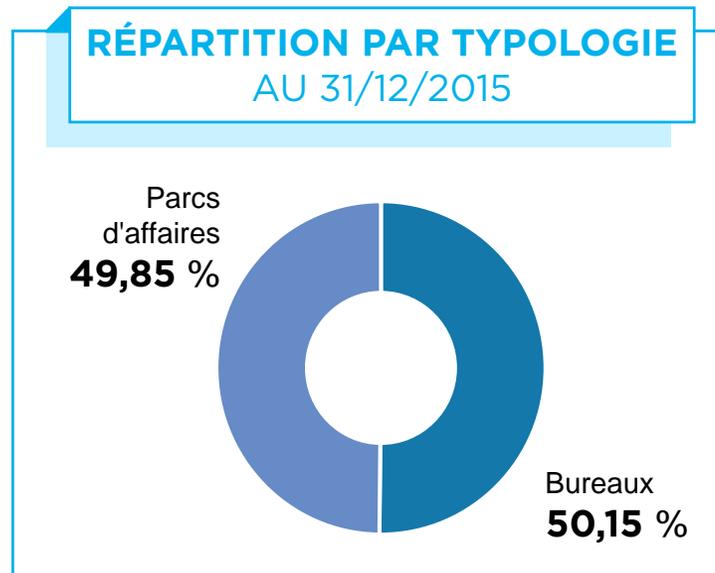
Acquisitions sous promesse  
au 28 novembre 2016

	IMMEUBLE ORSUD à Gentilly, loué à <b>100 %</b> , certifié BREEAM in use	IMMEUBLE PARISSY à Issy-les-Moulineaux, loué à <b>100 %</b>	IMMEUBLE ARC OUEST à Paris 15 <sup>ème</sup> , certifié BREEAM Very Good et BBC Effinergie Rénovation	
Montant	49,2 M€	149,3 M€	202 M€	<b>400,5 M€</b>
Loyer annuel	+ 3,0 M€	+ 9,5 M€	+ 9,7 M€	<b>22,2 M€</b>



# DES INVESTISSEMENTS CRÉATEURS DE VALEUR

- ▀ Soit un montant total d'acquisitions de **400,5 M€** générant des revenus locatifs annuels de **22,2 M€**
- ▀ Des investissements « Core+ ou Value Add » avec potentiel de restructuration
- ▀ Taux de rendement moyen des acquisitions 2016 de **5,5 %** <sup>(1)</sup>
- ▀ Valeur métrique moyenne très conservatrice de l'ordre de **6 600 €HD**, hors parking
- ▀ Évolution de la structure du portefeuille



# FOCUS SUR L'IMMEUBLE ORSUD À GENTILLY (94)



## DONNÉES PRINCIPALES

- Date d'acquisition : **20 juillet 2016**
- Loyer global annuel : **3 M€**
- Rendement initial : **6 %**
- Locataires : entièrement loué à Chronopost, La Poste, Locaposte, ITAC
- Durée ferme résiduelle : **environ 3 ans**

# FOCUS SUR L'IMMEUBLE ORSUD À GENTILLY (94)

## DESCRIPTION DE L'IMMEUBLE

- Immeuble bénéficiant d'une visibilité privilégiée dans le sud de Paris le long du périphérique
- Conception architecturale : **Olivier-Clément Cacoub**
- Surface totale de **13 172 m<sup>2</sup>**
- 242** unités de parking
- Plateaux courants de **1 600 m<sup>2</sup>**, flexibles et divisibles
- Immeuble bénéficiant de la certification **Breeam in use** pour les certificats 1 et 2 niveau « Very good »

## ACCESSIBILITÉ

- Excellente desserte routière** : idéalement situé en bordure immédiate du boulevard périphérique, l'immeuble dispose d'une excellente desserte permettant de rejoindre l'A6 en quelques minutes
- Par les transports en commun** : l'immeuble est situé à 850 m de la station « Porte d'Italie » de la ligne 7 et à 450 m de la station « Poterne des Peupliers » du tramway T3. De nombreuses lignes de bus marquent un arrêt en pied d'immeuble



# FOCUS SUR L'IMMEUBLE ORSUD À GENTILLY (94)



## UN IMMEUBLE RÉPONDANT AUX CRITÈRES D'INVESTISSEMENT D'ICADE

- ▀ Rendement immédiat de **6 %**
- ▀ Emplacement de qualité
- ▀ Entièrement loué à des locataires de premier rang



## POTENTIEL DE CRÉATION DE VALEUR EN CAS DE DÉPART DES LOCATAIRES

- ▀ Nous avons identifié une constructibilité résiduelle sur la parcelle de l'ordre de **6 000 m<sup>2</sup>**
- ▀ Le projet potentiel de restructuration et d'agrandissement serait réalisé en synergie avec Icade Promotion

# DÉVELOPPEMENT DE SYNERGIES ENTRE LA FONCIÈRE TERTIAIRE ET L'ACTIVITÉ DE PROMOTION

Rapprochement des équipes et centralisation des achats

Accompagnement systématique de la Promotion en Maîtrise d'Ouvrage Déléguée sur les opérations de développement du pipeline (investissements de plus d'1 Md€ prévus à échéance 2020)

Réponse commune à des appels d'offres sur des grands projets de bureaux en Île-de-France et en régions

Vente de charges foncières par la Foncière Tertiaire pour la réalisation d'opérations résidentielles par Icade Promotion

- |                       |                             |  |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| ■ Nanterre Préfecture | <b>11 000 m<sup>2</sup></b> | logements libres et sociaux                                |
| ■ Fresnes             | <b>14 000 m<sup>2</sup></b> | résidence pour personnes âgées, commerces, salle des fêtes |
| ■ Rungis              | <b>19 500 m<sup>2</sup></b> | logements libres et sociaux en 2 tranches :                |
|                       |                             | ■ Tranche 1 <b>11 000 m<sup>2</sup></b>                    |
|                       |                             | ■ Tranche 2 <b>8 500 m<sup>2</sup></b>                     |

# PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT TRÈS SIGNIFICATIF

**PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT À HORIZON 2020**  
**300 000 m<sup>2</sup>**



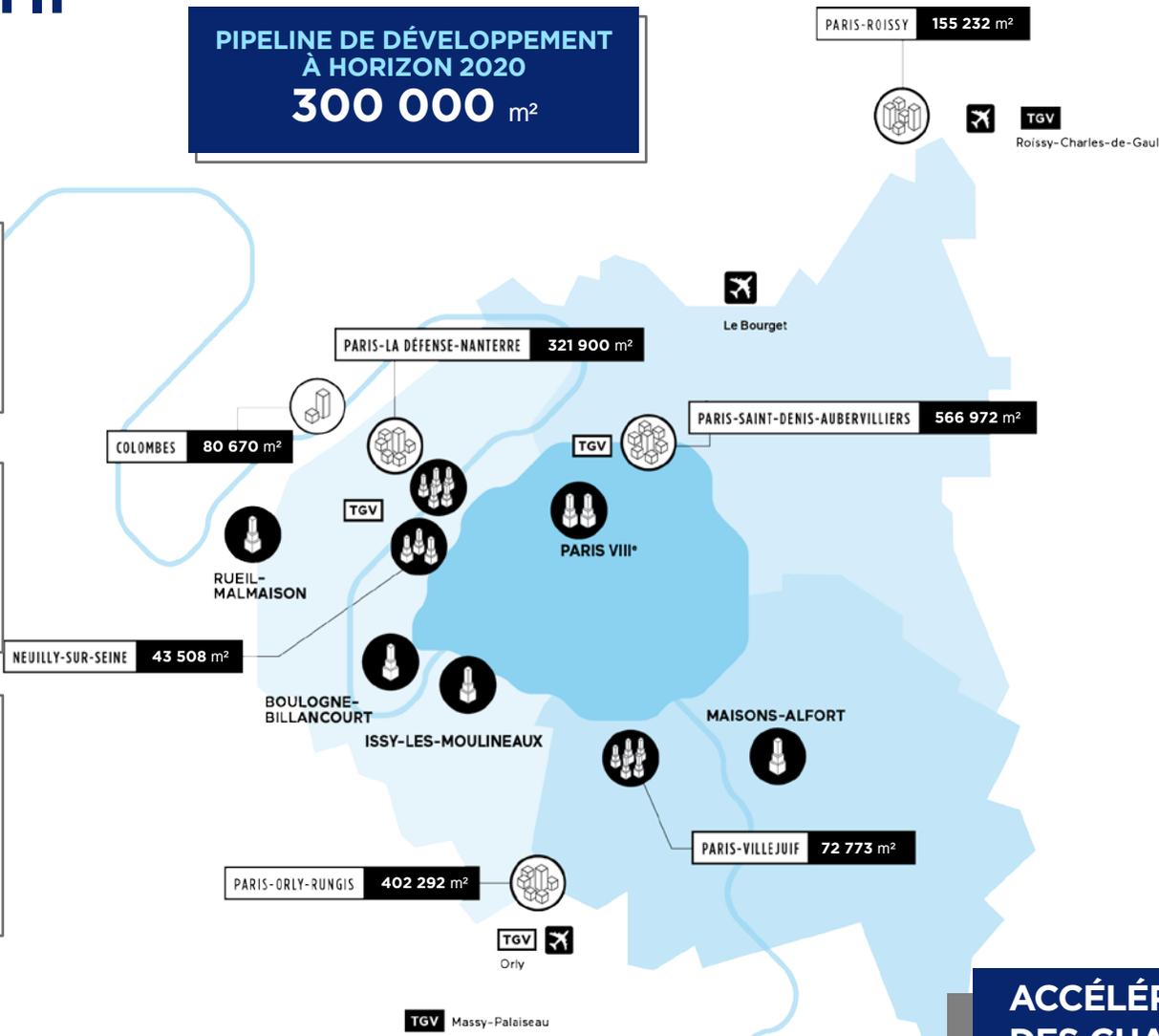
**LA DÉFENSE / PROJET ORIGINE <sup>(1)</sup>**  
**70 000 m<sup>2</sup>**  
 Bureaux



**LA DÉFENSE 4-5-6**  
**15 850 m<sup>2</sup>**  
 Bureaux



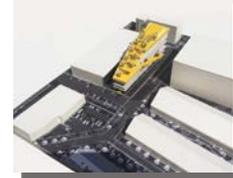
**PARC DE RUNGIS**  
**19 060 m<sup>2</sup>**  
 Bucarest (2 000 m<sup>2</sup>)  
 Maison des services  
 Ottawa (12 900 m<sup>2</sup>) Parc d'affaires  
 Monaco (4 160 m<sup>2</sup>)  
 Hôtel



**PARC DES PORTES DE PARIS**  
**180 900 m<sup>2</sup>**  
 PDM1 (25 000 m<sup>2</sup>) Bureaux  
 Îlot E (28 000 m<sup>2</sup>) Parc d'affaires / Bureaux  
 Îlot B2 (39 000 m<sup>2</sup>) Parc d'affaires / Bureaux  
 Îlot B3 (29 000 m<sup>2</sup>) Bureaux  
 Îlot C1 (42 900 m<sup>2</sup>) Bureaux  
 Îlot D (8 000 m<sup>2</sup>) Hôtel  
 Pôle Numérique (9 000 m<sup>2</sup>) Parc d'affaires / Bureaux



**PARC DU PONT DE FLANDRE**  
**14 100 m<sup>2</sup>**  
 B007 (8 800 m<sup>2</sup>) Bureaux  
 B034 (5 300 m<sup>2</sup>) Hôtel



**PATRIMOINE EN ÎLE-DE-FRANCE**

**GARE TGV**  
 TGV Gare TGV existante  
 TGV Gare TGV en projet

**PATRIMOINE D'ICADE**  
 Parc d'affaires  
 Bureaux

Les surfaces indiquées correspondent à des m<sup>2</sup> en exploitation

Note : (1) Projet nommé anciennement Campus Défense

# PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT

Projets	Secteurs géographiques	Surface (m <sup>2</sup> )	Investissements (M€)	Taux de rendement (YIELD ON COST) <sup>(3)</sup>	Livraison	Pré-location	
<b>PIPELINE LANCÉ</b>			<b>135,1</b>	<b>6,0 %</b>			
DÉFENSE 4-5-6	BUREAUX	NANTERRE PRÉFECTURE	15 850	10,8	6,1 %	Mai 2017	100 %
BUCAREST	MAISON DES SERVICES	RUNGIS	2 000	3,5	5,0 %	Juin 2017	0 %
ÎLOT E	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	SAINT-DENIS	28 000	120,8	7,0 %	T1 2019	0 %
<b>PIPELINE COMPLÉMENTAIRE</b>			<b>904,5</b>	<b>6,8 %</b>			
ORIGINE	BUREAUX	NANTERRE PRÉFECTURE	70 000	338,8	6,7 %	T4 2020	0 %
ÎLOT B2	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	AUBERVILLIERS	39 000	167,1	6,8 %	T4 2020	0 %
ÎLOT B3	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	AUBERVILLIERS	29 000	114,7	7,9 %	26 mois <sup>(1)</sup>	0 %
ÎLOT C1	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	AUBERVILLIERS	42 900	171,0	7,3 %	32 mois <sup>(1)</sup>	0 %
PÔLE NUMÉRIQUE	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	SAINT-DENIS	9 000	31,2	5,5 %	18 mois <sup>(1)</sup>	0 %
BÂTIMENT B007	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	PARIS 19 <sup>e</sup>	8 800	41,8	7,4 %	18 mois <sup>(1)</sup>	0 %
OTTAWA	PARC D'AFFAIRES / BUREAUX	RUNGIS	12 900	39,9	6,0 %	18 mois <sup>(1)</sup>	0 %
<b>PIPELINE COMPLÉMENTAIRE HÔTELIER</b>			<b>57,5</b>	<b>5,5 %</b>			
MONACO	PARC D'AFFAIRES / HÔTEL	RUNGIS	4 160	10,8		15 mois <sup>(1)</sup>	En cours <sup>(2)</sup>
ÎLOT D	PARC D'AFFAIRES / HÔTEL	AUBERVILLIERS	8 000	27,0		20 mois <sup>(1)</sup>	En cours <sup>(2)</sup>
B034	PARC D'AFFAIRES / HÔTEL	PARIS 19 <sup>e</sup>	5 300	19,7		16 mois <sup>(1)</sup>	En cours <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL</b>			<b>1 097,1</b>				

Suite au déménagement du siège d'Icade : restructuration du Millénaire 1 (Paris 19<sup>e</sup> – 25 000 m<sup>2</sup>) pour une location sécurisée à 100 % en avril 2017

nous donnons vie à la ville



Notes : (1) Délai de livraison après lancement des travaux

(2) Discussion avec des exploitants en cours

(3) Yield on Cost : YOC = Loyers faciaux/Prix de revient du projet, le prix de revient comprend la valeur du foncier (valeur d'expertise), le budget de travaux, le coût de portage financier et les éventuelles mesures d'accompagnement

# FOCUS SUR L'ÎLOT E : PULSE SAINT-DENIS (93)

## TRANSPORTS

### ACCÈS ROUTIERS

**Périphérique :** sorties « *Porte de la Chapelle* » et « *Porte d'Aubervilliers* »

**Autoroutes :** A1, sortie « *Porte de la Chapelle* »

A86, sortie « *La Plaine Stade de France* »

### TRANSPORTS EN COMMUN

**Métro :** Ligne 12 station « *Front Populaire* »

Ligne 7 station « *Corentin Cariou* »

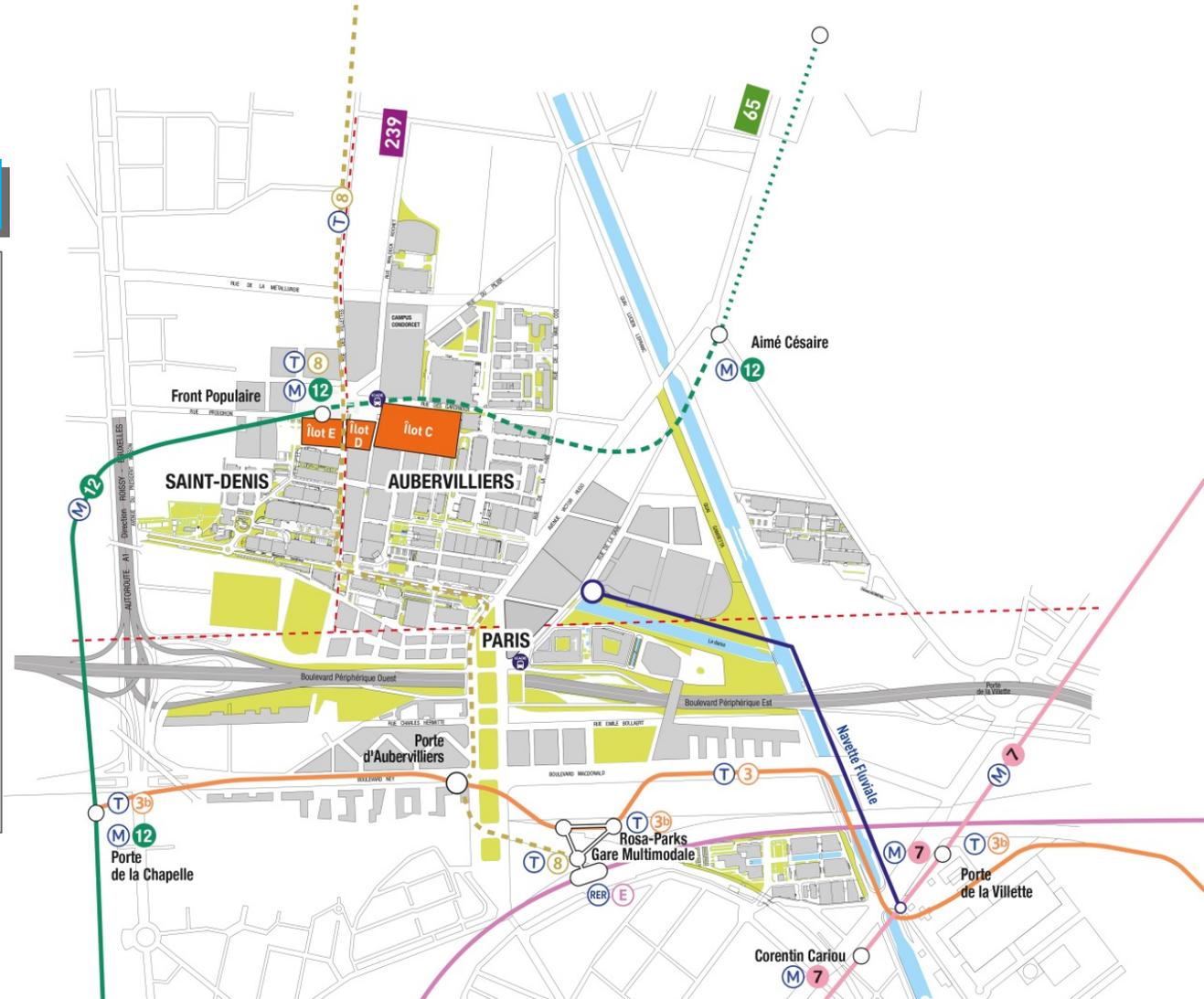
**RER :** Ligne B station « *La Plaine Stade de France* »

Ligne D station « *Stade de France Saint-Denis* »

Ligne E station « *Rosa Parks* » accessible à pied

**Tramway :** T3 station « *Porte de la Villette* » et « *Porte d'Aubervilliers* »

Future ligne T8



# FOCUS SUR L'ÎLOT E : PULSE SAINT-DENIS (93)



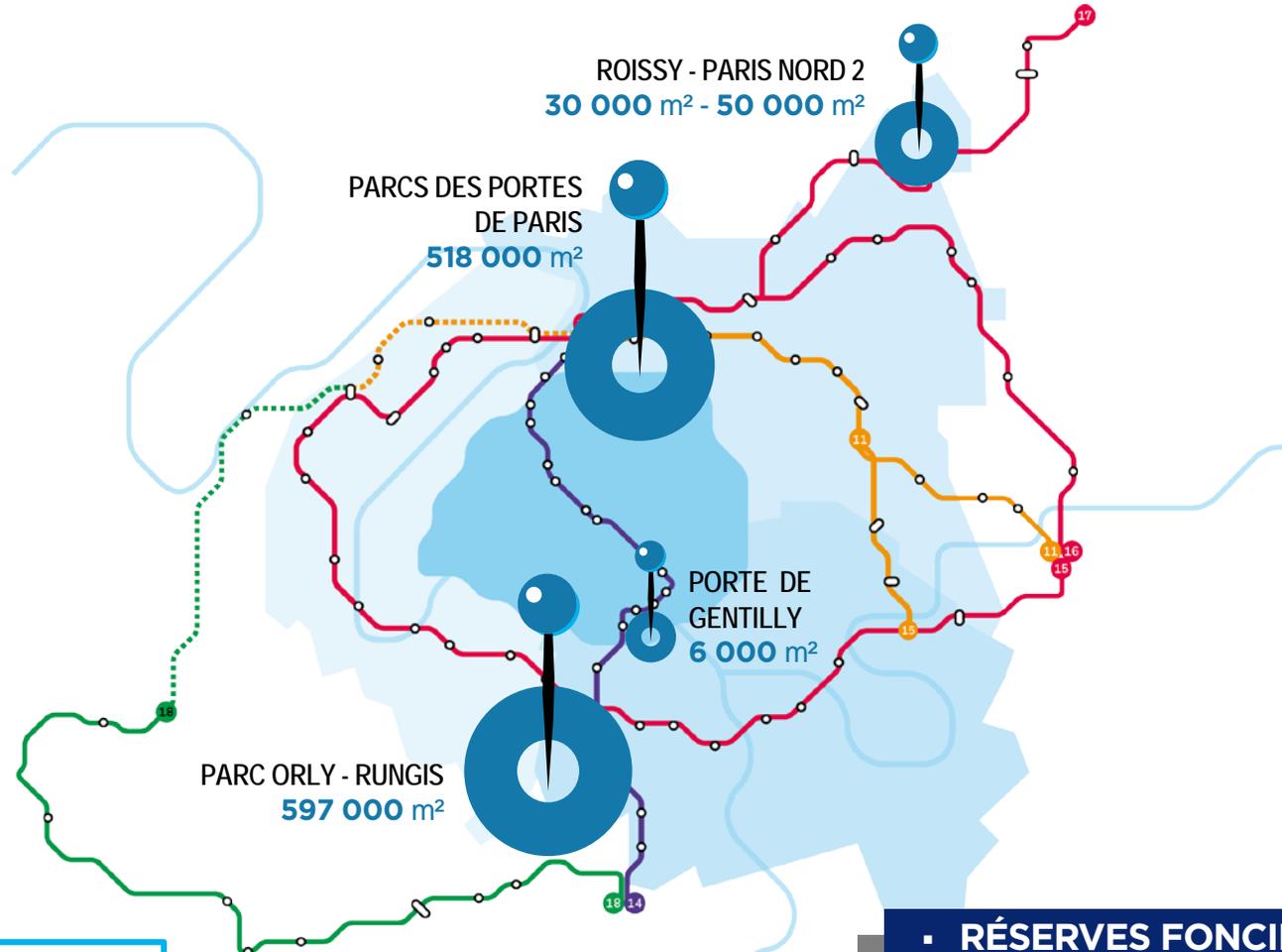
## CARACTÉRISTIQUES

- Immeuble de bureaux R+7, en structure bois
- Architecte : Fassio et Viaud Architectes
- **28 000 m<sup>2</sup>**
- 2 niveaux d'infrastructure avec **323** places de stationnement
- Des services en RdC :
  - **3** offres de restauration : RIE de **500** places assises, café contemporain, cafétéria
  - Fitness
- Des terrasses et un potager urbain au R+7
- Des certifications et labels ambitieux :
  - Certification HQE 2015 : niveau excellent
  - Certification BREEAM 2016 : niveau Very Good
  - Label BBCA : niveau excellent visé
- Investissement (cis foncier) : **120,8 M€**
- Loyer bureaux : **330 €/m<sup>2</sup> SUBL**
- YoC : **7 %**
- Planning :
  - Septembre 2016 : travaux préparatoires (démolition, injections ...)
  - Janvier 2017 : début du Terrassement
  - T1 2019 : livraison de l'immeuble

# FUTURE CRÉATION DE VALEUR AU SEIN DU PORTEFEUILLE ICADE

**PARCS DES PORTES  
DE PARIS**  
518 000 m<sup>2</sup>

**PARC ORLY-RUNGIS**  
597 000 m<sup>2</sup>



**ROISSY - PARIS NORD 2**  
30 000 m<sup>2</sup> - 50 000 m<sup>2</sup>

Constructibilité résiduelle à affiner en fonction de discussions à mener avec les collectivités locales et des ambitions de l'AFTRP sur la zone

**PORTE DE GENTILLY**  
6 000 m<sup>2</sup>

LIGNES DU GRAND PARIS EXPRESS

14	15
15, 16, 17	18
18	
11, 15	

▪ **RÉSERVES FONCIÈRES : 1,2 Millions de m<sup>2</sup>**  
▪ **VALORISATION CONSERVATRICE DANS L'ANR (AU 30/06/2016 : 134,4 M€)**



# PLAN MARKETING DES PARCS « COACH YOUR GROWTH » NOS PARCS RETROUVENT LEUR LEADERSHIP !

## DES OBJECTIFS CLAIRS

- ▮ Augmenter l'attractivité des parcs pour fidéliser nos locataires et attirer de nouveaux prospects
- ▮ Déploiement sur tous les parcs d'ici fin 2017 avec un site pilote : le parc de Rungis, **80 %** d'actions communes aux 7 parcs pour une identification et une visibilité Icade
- ▮ Démarche « Client Centric » : transformer nos parcs tertiaires en communautés business
- ▮ Un investissement de **30 M€** soit **1 %** de la valeur des parcs
- ▮ Une équipe transversale dédiée
  - Un directeur Plan Marketing des Parcs
  - Un responsable animation et événementiel des parcs
  - Des référents par métier : Asset Management, Property, Direction des transitions environnementales et Responsable Digital Community
- ▮ Augmenter le taux d'occupation des parcs de **84 %** (à fin 2015) à **89 %** (à fin 2018)



# DES ACTIONS DÉPLOYÉES SELON 3 ENGAGEMENTS

### FAIRE DE NOS PARCS DES PARCS D'EXCELLENCE EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE RSE

- Une forte visibilité
- Une nature active
  - Fermes urbaines, jardins partagés
- Une sécurité intégrée
- Des parcs connectés avec WIFI déployé
- Une mobilité douce accentuée
  - Des navettes électriques
  - Des véhicules autonomes à l'étude
  - Des bornes de recharge pour véhicules électriques

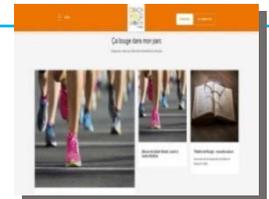
### OFFRIR À NOS LOCATAIRES UNE QUALITE DE VIE ET DE TRAVAIL

- Une place du village dans chaque parc
- Une véritable lunching expérience, offres diversifiées
- Des services innovants
  - Coaching sportif, parcours sportifs
  - Cours de jardinage
  - Représentations théâtrales sur le Parc de Rungis
  - Maison du bien-être sur le Parc de Rungis (médecins, saunas...)



### CRÉER UNE COMMUNAUTE PARTAGEANTE ET APPRENANTE

- Ouverture d'une plateforme communautaire
- Mise en place et animation de communautés
  - Joggeurs, RSE, RH, jardiniers
- L'offre 3.0 déployée
  - Smartdesk (Rungis, Paris Nord II et Pont de Flandre)
  - Maison des start-ups (Portes de Paris et Rungis)
  - Work Up (Hôtel d'entreprises sur les Portes de Paris)



# PERSPECTIVES 2017-2019

Mobilisation forte sur les enjeux locatifs et finalisation du déploiement des actions du plan marketing des Parcs : progression continue du taux d'occupation financier

Rotation du portefeuille : ventes d'actifs matures et acquisitions d'actifs « Core+ / Value Add » avec un rendement moyen de l'ordre de **5,5 %**

Développement d'actifs sur les réserves foncières de notre patrimoine à l'instar des projets Origine, Îlot E, ...

Poursuite et accélération des synergies avec la Promotion

# PERSPECTIVES 2017-2019

Consolidation de partenariats solides avec les collectivités locales dans le cadre de la valorisation de nos réserves foncières

Déploiement des actions RSE pour améliorer la qualité du patrimoine.  
Budget et actions définis sur chacun des périmètres  
(**60 M€** sur le plan, soit près de **1 %** de la valeur du patrimoine)

A horizon 2020 :

- **30 %** d'intensité énergétique
- **40 %** d'intensité CO<sub>2</sub>
- **20 %** de recours aux renouvelables
- **25 %** de consommation d'eau



# 3.

## FONCIÈRE SANTÉ : CROISSANCE ET CRÉATION DE VALEUR

**Françoise DELETTRE**

*Directeur Général d'Icade Santé  
Membre du Comité Exécutif d'Icade  
en charge du Pôle Foncière Santé*

nous donnons vie à la ville



# UNE CROISSANCE CONTINUE DEPUIS 1945

## Viellissement de la population

- Les + de 60 ans représenteront **29 %** de la population en 2030 contre **22 %** en 2010
- Les dépenses moyennes de santé des plus de 65 ans sont **3 à 4 fois supérieures** à celles de la population entre 26 et 55 ans

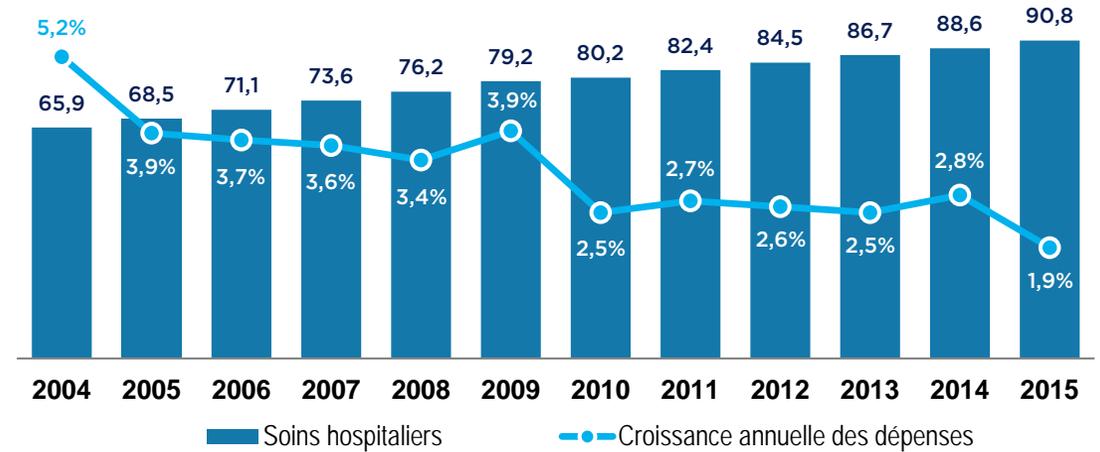
## Amélioration des exigences et des techniques médicales

- Les techniques de dépistage s'améliorent
- Les réglementations sanitaires se renforcent et renchérissent les coûts des équipements
- L'innovation thérapeutique conduit au développement de nouveaux traitements qui poussent la demande et sont plus coûteux

## Autres facteurs sociétaux

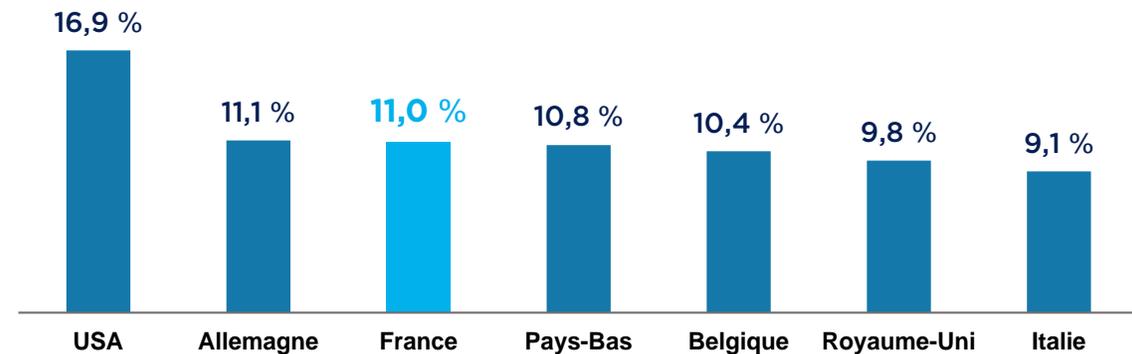
- Augmentation de la prévalence d'affections de longue durée : obésité, diabète, maladies liées à la pollution...

## DÉPENSES HOSPITALIÈRES FRANCE 2004-2015 (Md€)



Source : Comptes Nationaux de Santé 2014  
Panoramas de la DREES - Les dépenses de santé en 2015

## DÉPENSES DE SANTÉ (% du PIB)



Source : OCDE 2015 - Données estimées

# SEGMENTATION DU MARCHÉ DE LA SANTÉ

## SECTEUR SANITAIRE (CIBLE D'ICADE SANTÉ)

### Court séjour MCO <sup>(1)</sup>

- Exploitants locataires peu nombreux (4 majors)
- Immobilier + technique donc + monovalent
- Investissements + lourds
- Équipements spécifiques à la charge des exploitants
- Baux triple net (hors 606 pour les nouveaux baux sous Pinel)
- Indexations ICC/ILC

**Taux de rendement plus élevés**  
(5,25 % - 5,50 % en prime)

### Moyen séjour SSR <sup>(2)</sup>/ESM <sup>(3)</sup>

- Exploitants locataires un peu plus nombreux
- Plateaux techniques légers / capacités d'hébergement, donc reconversion facilitée
- Investissements plus réduits
- Baux triple net (hors 606 pour les nouveaux baux sous Pinel)
- Indexations ICC/ILC

**Taux de rendement intermédiaires**  
(5,00 % - 5,25 % en prime)

## SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

### Long séjour (EHPAD...)

- Exploitants locataires un peu plus nombreux
- Plateaux techniques légers / capacités d'hébergement, donc reconversion facilitée
- Investissements plus réduits
- Baux double ou triple net (hors 606 pour les nouveaux baux sous Pinel)
- Indexations ICC/ILC

**Taux de rendement tirés notamment par le LMP**  
(4,60 % - 4,70 % en prime)

## UN MODÈLE MIXTE DURABLE ET UN SECTEUR PRIVÉ INCONTOURNABLE

La production de soins hospitaliers (le court séjour/MCO et le moyen séjour / SSR et PSY) en France est assurée par 3 acteurs distincts :

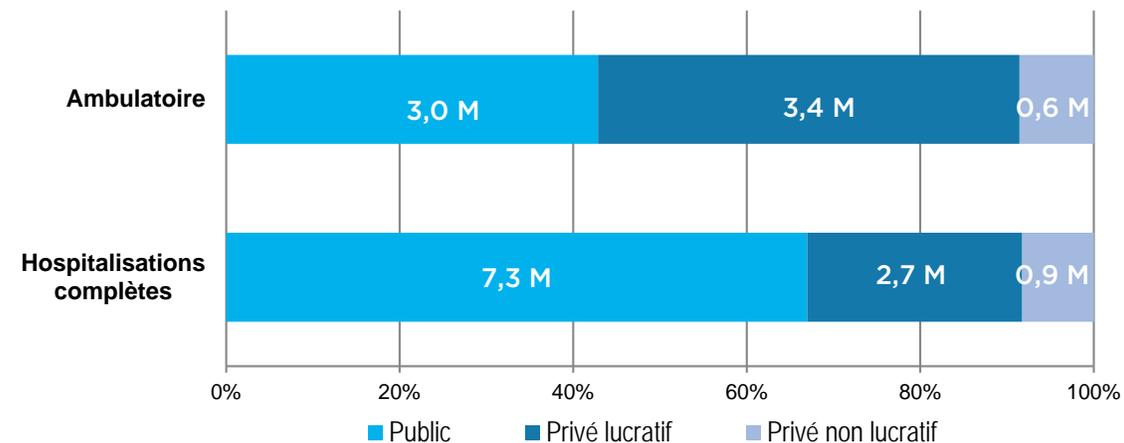
- Le secteur public, avec **1 416** établissements public pour **298 000** lits et places
- Le secteur privé à but non lucratif, avec **683** établissements pour **70 600** lits et places
- Le secteur privé à but lucratif, avec **1 012** établissements (dont **514** MCO) pour **115 000** lits et places  
*(source : DRESS – SAE 2014)*

Le privé lucratif : **1<sup>er</sup>** pourvoyeur d'activité en chirurgie avec **55 %**, **2<sup>ème</sup>** en médecine (**27 %**) et en obstétrique (**23 %**)

En court séjour MCO, le secteur privé à but lucratif assure plus de **50 %** de l'accueil en ambulatoire et **26 %** des séjours en hospitalisation complète

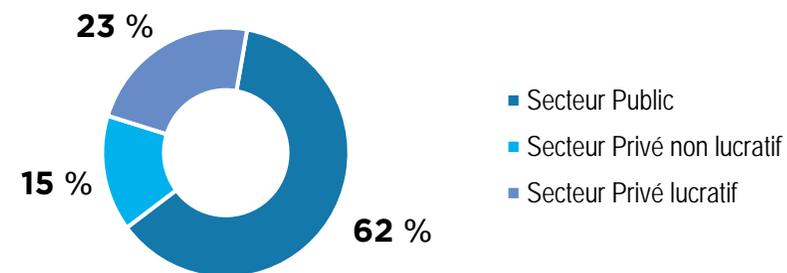
Les tarifs de l'Assurance Maladie pour les cliniques privées sont en moyenne **24 %** moins chers que ceux du public en MCO  
*(constat établi par la Cour des Comptes en 2011)*

### RÉPARTITION PAR SECTEUR ET SÉJOURS HOSPITALIERS MCO EN 2014



Source : ATIH 2015

### PART DE MARCHÉ / TOTAL LITS ET PLACE



Source : Le Panorama des établissements de santé, édition 2014, DREES 2015 (publication mai 2015) - Les Echos Etudes

## UN MODÈLE MIXTE DURABLE ET UN SECTEUR PRIVÉ INCONTOURNABLE

### La concentration se poursuit avec les principaux groupes d'hospitalisation privée

- 4 grands groupes sanitaires nationaux : Ramsay Générale de Santé, Elsan, MédiPôle Partenaires et Capio, les plus **performants et tous partenaires d'Icade Santé**
- Dans le secteur médico-social, Korian-Medica, Orpea et Domus Vi avec une capacité d'accueil proche de **60 000 lits**, soit près de la moitié des lits de ce segment

### Fin 2015 :

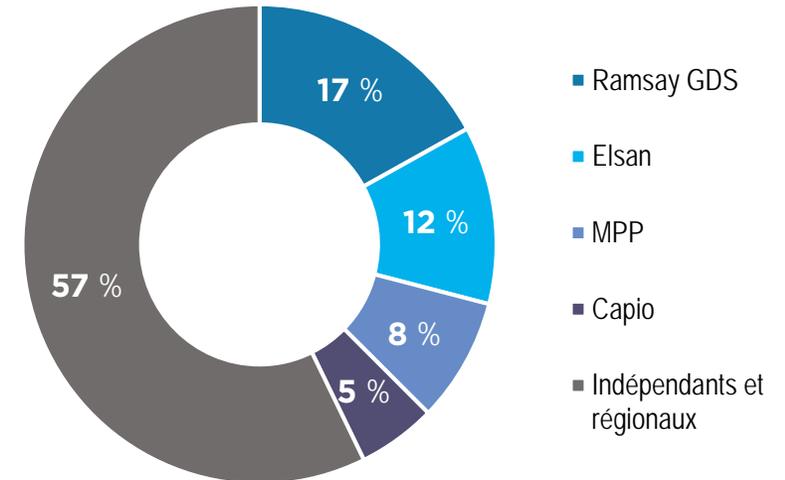
- Acquisition par le groupe Vedici du groupe Vitalia auprès de Blackstone** (Icade Santé a acquis concomitamment un portefeuille de **16 actifs** exploités par Vitalia pour **606 M€**), le groupe devient **Elsan**
- Ramsay Générale de Santé reprend le groupe Hôpital Privé Métropole (HPM)** à Lille

### En 2016 :

- Les trois opérateurs de santé privés du Centre Loire se sont regroupés** pour acquérir le Groupe 3H (dont **4 établissements détenus par Icade Santé**)
- Des discussions exclusives sont engagées en vue d'un rapprochement entre les groupes Elsan et MédiPôle Partenaires**, tous deux partenaires-exploitants d'Icade Santé

**L'externalisation des murs a été essentiellement un moyen de disposer de capacités de financement plus importantes pour investir dans l'outil de travail ou se désendetter**

### PART DE MARCHÉ (SANITAIRE)



# UNE CLASSE D'ACTIFS À PART ENTIÈRE

Des acteurs de plus en plus actifs dans un marché qui se développe

- Icade Santé, foncière SIIC leader du secteur avec + 3,4 Md€ de patrimoine sur le secteur sanitaire en 2016, détenue à 56,5 % par Icade**
- Primonial REIM (asset manager d'OPCI) 2<sup>ème</sup> acteur du secteur, investit sur le secteur sanitaire et médico-social (reprise prochaine des EHPAD de Foncière des Murs pour 300 M€ et d'un portefeuille de 68 établissements, EHPAD et SSR, en Allemagne pour 1 Md€)**
- Cofinimmo foncière belge est présent en Belgique et en France, uniquement sur les EHPAD et le moyen séjour (SSR)**
- Plusieurs autres fonds sont gérés : BNP Paribas REIM, SwissLife, Viveris REIM, Périol, Amundi, Weinberg...**

Investisseur	Patrimoine 30/06/2016	Secteur
 Icade Santé	<b>3,4 Md€</b>	<b>Sanitaire</b>
	≈ 1,8 Md€ France avec Gecimed et FDM	Sanitaire et médico-social
	<b>1,4 Md€</b> (France : <b>0,4 Md€</b> )	Médico-social
	≈ <b>400 M€</b>	Sanitaire et médico-social
	<b>200 M€</b>	Sanitaire et médico-social

# UN COUPLE RENDEMENT/RISQUE TRÈS ATTRACTIF

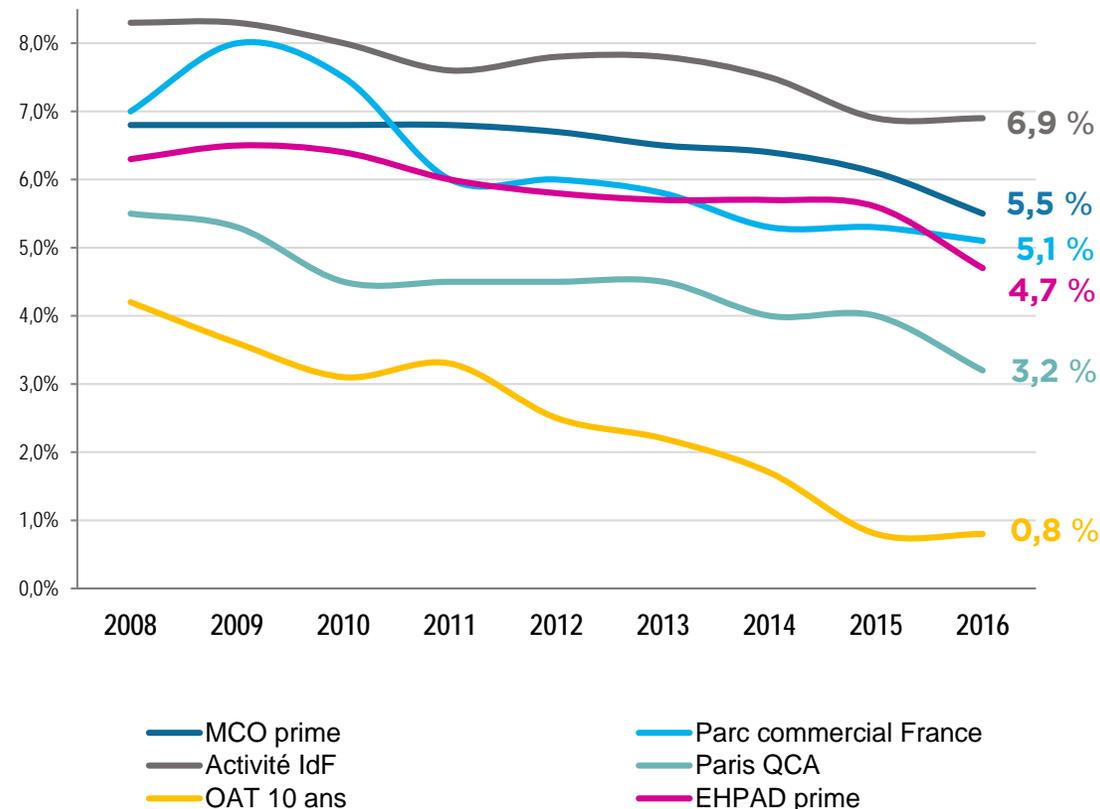
Avec le développement d'un marché secondaire et l'appétit de nouveaux acteurs, le marché de l'investissement en immobilier de santé propose :

- ▀ Des actifs « préservés » par les autorisations d'exploiter
- ▀ Des cash-flows sécurisés par des baux longs (12 ans fermes)
- ▀ Des loyers indexés triple net (hors 606 pour les nouveaux baux Pinel)
- ▀ Pas de vacance
- ▀ Des rendements attractifs et plutôt stables dans un secteur acyclique

et voit une compression des taux... qui se poursuit

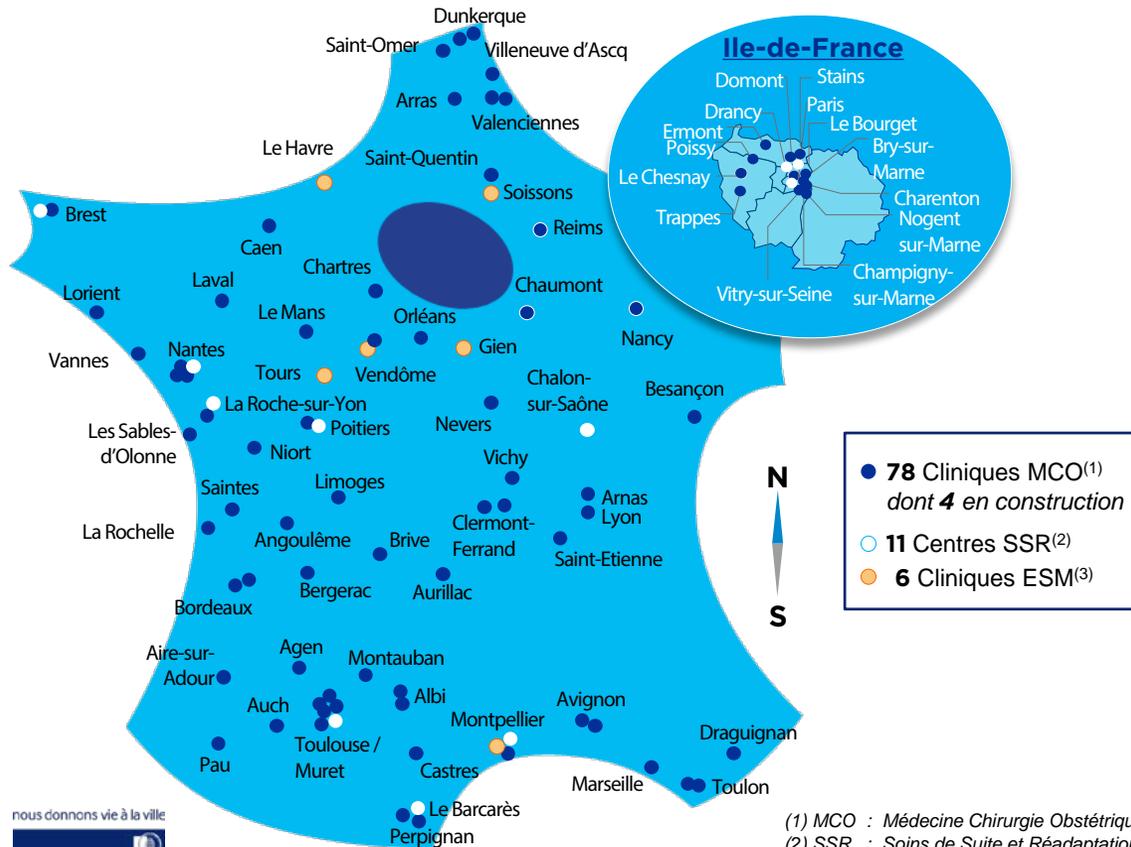
... mais ces actifs nécessitent une connaissance approfondie du secteur, des savoir-faire techniques spécifiques et une forte capacité d'analyse du risque de contrepartie. La reconversion des immeubles est plus délicate mais reste rare en MCO

Des taux de rendement résilients au regard d'autres classes d'actifs  
Une prime historique sur l'OAT 10 ans



# PORTEFEUILLE D'ICADE SANTÉ AU 30 SEPTEMBRE 2016

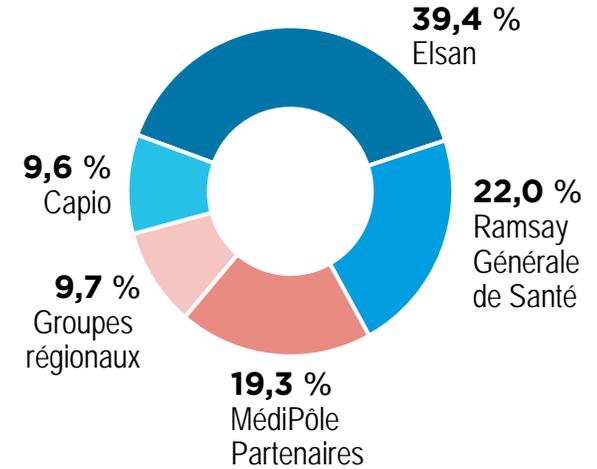
95 établissements Icade Santé - 11 exploitants-partenaires  
 3,4 Md€<sup>(1)</sup> - actuellement 4 projets en développement  
 + 1 acquisition sous promesse (clinique de Tarbes)



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

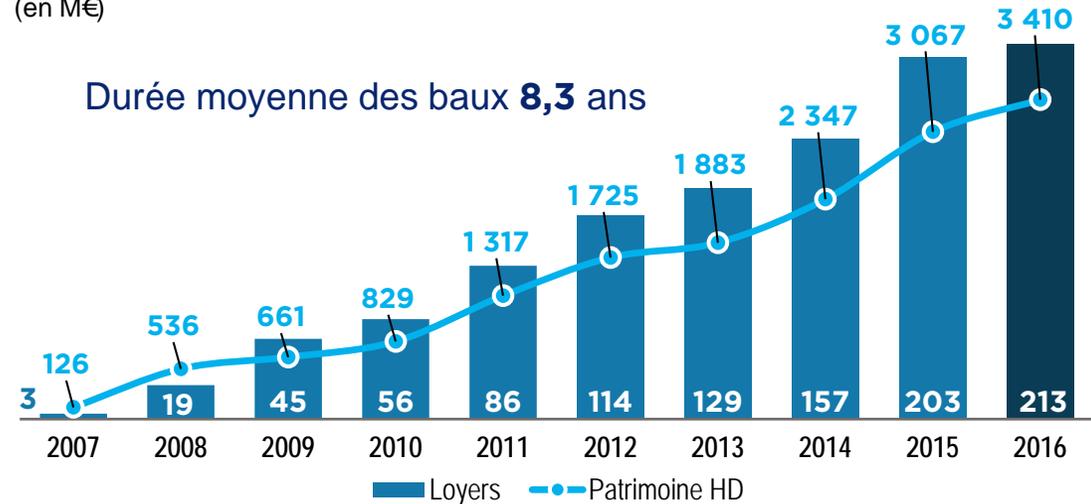
Note : (1) Valeur au 30 juin 2016

## RÉPARTITION PAR EXPLOITANT AU 30 JUIN 2016 (en % de valeur du portefeuille)



## LOYERS COURANTS ANNUALISÉS (YC LOYERS LATENTS) ET VALEUR DU PORTEFEUILLE DEPUIS 2007 (AU 30 JUIN 2016) (en M€)

Durée moyenne des baux 8,3 ans



## UN MARCHÉ ACTIF ET TRÈS CONCURRENTIEL

**La santé est devenue une classe d'actif à part entière et attire de nombreux investisseurs sur le sanitaire comme sur le médico-social**

**Les investissements sont souvent réalisés au travers d'OPCI ou de SPCI par des asset managers**

**Le marché s'ouvre à l'Europe avec notamment l'acquisition de portefeuilles d'EHPAD (Primonial : 1 Md€ en Allemagne)**

**La concurrence est aussi très vive pour le rachat des exploitations et les multiples s'envolent**

**Mais ... Icade Santé conserve une longueur d'avance et un potentiel de création de valeur grâce à :**

- ▀ Une équipe dédiée ayant une bonne connaissance du marché et de ses acteurs confortant sa place de leader
- ▀ Des partenariats privilégiés et de qualité avec plusieurs exploitants nationaux (Elsan, MédiPôle Partenaires, Capio...) et un accompagnement auprès des pouvoirs publics
- ▀ 4 projets en développement d'envergure (cash-flow à partir de 2018) et des travaux sur plusieurs établissements
- ▀ Une analyse fine des cibles d'investissement dans le cadre d'un portefeuille diversifié par exploitant et par territoire
- ▀ Une volonté de développement soutenue par ses actionnaires

# ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE D'ICADE SANTÉ

30/06/2015 • 72 établissements  
• 2,5 Md€ d'actifs valeur HD  
• CA consolidé S1 2015 : 80,2 M€



30/06/2016 • 95 établissements  
• 3,4 Md€ d'actifs valeur HD  
• CA consolidé S1 2016 : 103 M€

## Acquisitions depuis 1 an :

- Portefeuille Vision :  
606 M€ DI (avec travaux) – Acquisition : 30 octobre 2015
- Vaguil (portefeuille de 4 établissements SSR/PSY) :  
57 M€ DI – Acquisition : 14 juin 2016
- Acquisition terrains et lancement des travaux de  
**4 projets en développement certifiés HQE**  
(Courlancy à Reims/Bezannes, Quint-Fonsegrives à Toulouse,  
Bromelia à St Herblain/Nantes et Montredon/Narbonne dernièrement).  
270 M€ d'investissement en cours qui sécurisent les cash-flows  
de 2018 et 2019.

Ces projets sont réalisés avec l'aide d'Icade Promotion



Courlancy, Reims/Bezannes



Quint-Fonsegrives, Toulouse

- VALORISATION DU PORTEFEUILLE À PÉRIMÈTRE CONSTANT  
ENTRE LE 31/12/2015 ET LE 30/06/2016 : + 132 M€ SOIT + 7,6 %
- POURSUITE DE LA HAUSSE ATTENDUE EN FIN D'ANNÉE

# AU-DELÀ DU RENDEMENT, DE FORTES SYNERGIES AVEC ICADE PROMOTION

**Une synergie initiée dès 2008 en AMO avec Icade Promotion**

**Un renforcement de la synergie depuis 2014 avec la création d'un pôle promotion santé national chez Icade Promotion**

**Développement et accélération de la synergie depuis 2015**

- ▀ A la faveur de grands projets de développement à réaliser, la mise en place d'un modèle innovant associant l'investissement pour la construction d'une clinique par Icade Santé et la construction par Icade Promotion d'une Maison Médicale sur le même site, pour le compte des médecins
- ▀ Ce modèle, mis au point par Icade Santé et Icade Promotion, se décline sur les 4 grands projets en développement

# PERSPECTIVES DE CROISSANCE À HORIZON 2019 : INVESTISSEMENTS ET LOYERS

Un plan ambitieux et volontariste  
sur 3 ans (2017-2019)

dont **300 M€** d'acquisitions déjà identifiées

dont **250 M€** de travaux et développements  
déjà protocolés

Des loyers en progression de plus de **25 %**  
sur 3 ans

Et des baux longs et sécurisés  
(durée résiduelle moyenne > 8 ans)

## CONCLUSION : STRATÉGIE ET PERSPECTIVES 2017-2019

Poursuivre les acquisitions et les développements en accompagnant nos partenaires exploitants

Se concentrer sur les établissements gérés par les grands opérateurs et/ou des établissements de référence

Favoriser l'autonomie d'Icade Santé (dette, moyens...)

CARRÉ DE SOIE,  
(VILLEURBANNE, 69)



4.

## ICADE PROMOTION : RETOUR À LA PERFORMANCE EN 2017

**Maurice SISSOKO**

*Membre du Comité exécutif  
en charge de la Promotion*

nous donnons vie à la ville



# UN MARCHÉ PORTEUR

## LOGEMENT : UNE CROISSANCE DU LOGEMENT NEUF SOUTENUE

- ▮ Des taux d'intérêt au plus bas
  - Un coût d'emprunt attractif pour les accédants
  - Une faible rémunération de l'épargne des particuliers
- ▮ Des facteurs démographiques favorables (croissance de la population, décohabitation, allongement de la durée de vie...)
- ▮ Nouveau PTZ pour les primo accédants
- ▮ Dispositif Pinel pour les investisseurs particuliers : un dispositif rentable, responsable et non inflationniste

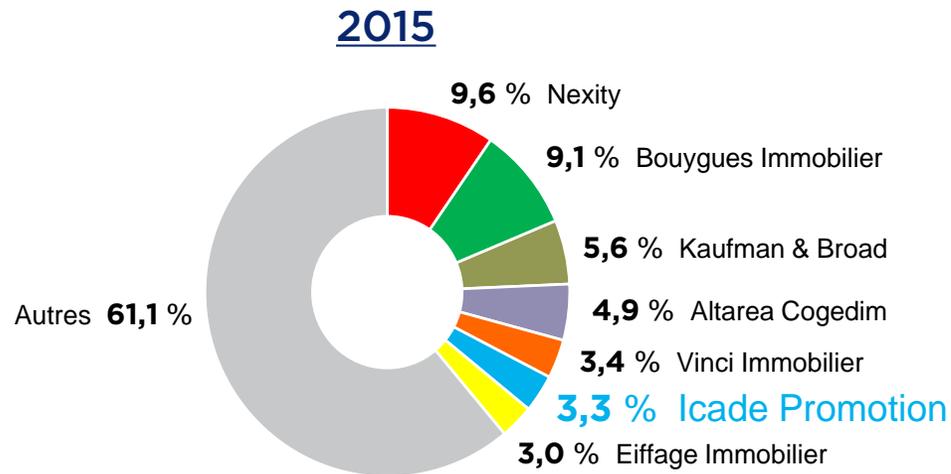
## TERTIAIRE

- ▮ Regain de confiance des investisseurs pour les lancements "en blanc"
- ▮ L'offre disponible déjà livrée constitue toujours plus de la moitié des transactions

- **DANS L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ACTUEL, LES RÉSERVATIONS SUR LE MARCHÉ DU LOGEMENT NEUF SONT AMENÉES À AUGMENTER D'ENVIRON 20 % EN 2016**
- **FORT REBOND CONSTATÉ DANS LE TERTIAIRE**

# ICADE DANS LA PROMOTION EN FRANCE : LEADER SUR LE TERTIAIRE, 6<sup>ÈME</sup> SUR LE RÉSIDENTIEL

## PART DE MARCHÉ DES RÉSERVATIONS DE LOGEMENTS DES PRINCIPAUX PROMOTEURS SELON LA FPI (2)



**122 781** ventes en 2015

**108 107** ventes en 2014

## CLASSEMENT DES PROMOTEURS EN BUREAUX

En m <sup>2</sup>	2013	2014	2015
<b>Icade promotion</b>	<b>879 000</b>	<b>835 489</b>	<b>769 443</b>
Altarea cogedim	457 099	490 677	531 000
Nexity	531 100	471 200	313 200
Kaufman & broad	86 229	165 267	204 615

# LE TERTIAIRE, SANTÉ ET ÉQUIPEMENTS PUBLICS : DE FORTS ENJEUX, UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIANT

## L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Icade Promotion est un acteur clé sur le marché des bureaux et de manière opportuniste sur celui des commerces

- ▀ Sur les bureaux, sur une production moyenne de **4 millions de m<sup>2</sup>/an** sur les **10 dernières années**, Icade a réalisé en moyenne **100 000 m<sup>2</sup>/an**, soit **2,5 %** de part de marché
- ▀ En 2015, Icade promotion détient **17 %** des parts de marché sur la production de m<sup>2</sup> de bureaux vendus par la profession et détient la **1<sup>ère</sup> place** <sup>(1)</sup>
- ▀ Des réponses communes promoteur / investisseur très prometteuses : synergies à développer

# POSITION DE LEADER EN IMMOBILIER TERTIAIRE



**SKY 56**, une opération emblématique du renouveau de la part-dieu à Lyon

**30 700** m<sup>2</sup> de surface utile totale et **3 000** m<sup>2</sup> de services sous **56** m de hauteur

Double certification BREEAM et HQE Excellent, Label Effinergie+, Label WELL niveau Silver

Livraison prévue en **2019**



**PANORAMA T6**, le premier immeuble pont parisien

Conçu par l'architecte Marc MIMRAM, entièrement en charpente métallique, il enjambera le faisceau ferroviaire de la gare d'Austerlitz sur près de 60 mètres (Paris 13<sup>e</sup>)

Livraison prévue en **2018**



**THEMIS**, **10 655** m<sup>2</sup> de bureaux au sein de la zac Clichy-Batignolles (Paris 17<sup>e</sup>)

Icade, pilote du label BBCA affiche des performances environnementales de premier plan : labels BBC-Effinergie+ et Bâtiment Biosourcé, - **70** % d'impact carbone en exploitation et - **30** % en construction, **75** % des déchets de construction valorisés

Livraison prévue en **2018**



**TWIST**, immeuble de bureaux de **10 340** m<sup>2</sup> au sein de la zac clichy-batignolles (Paris 17<sup>e</sup>)

Labélisé HQE Excellent (référentiel 2015), BREEAM Excellent (référentiel 2013), Effinergie+ (RT 2012) et Biosourcé (référentiel 2015)

Livraison prévue en **2018**

# LE TERTIAIRE, SANTÉ ET ÉQUIPEMENTS PUBLICS : DE FORTS ENJEUX, UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIANT

## LA SANTÉ ET ÉQUIPEMENTS PUBLICS

- ▀ Icade intervient par les synergies historiques déployées avec Icade Santé et de manière opportuniste sur le marché en captant des opérations grâce à sa connaissance du milieu de la santé
- ▀ Équipements publics : une expertise reconnue, des appels d'offres en cours

# DES RÉALISATIONS ILLUSTRANT NOTRE CARACTÈRE DIFFÉRENCIÉ (1/2)



## GARE TGV MONTPELLIER

Nouveau pôle d'échange multimodal du quartier Odysseum, sur la nouvelle ligne à grande vitesse du contournement Nîmes-Montpellier (qui devrait être ultérieurement prolongée jusqu'à Perpignan et Barcelone)

Livraison **2017**



## GRAND STADE DE LA FFR

Stade polyvalent de **82 000** places, grâce à sa toiture rétractable avec une pelouse translatable

Livraison **2022**

## HÔPITAL NORD ÎLE-DE-FRANCE

Programmation fusion Bichat-Beaujon : le site du « super hôpital »



## RÉSIDENCE SERVICES SENIOR TROUVILLE

Une des premières résidences services senior développée pour un investisseur institutionnel par Icade

**120** appartements

Livraison **2018**



Adélaïde-Hautval | Beaujon | Bichat - Claude-Bernard | Bretonneau | Louis-Mourier

## DES RÉALISATIONS ILLUSTRANT NOTRE CARACTÈRE DIFFÉRENCIÉ (2/2)



### GARE DU SUD NICE, EN MILIEU URBAIN SUR LE SITE DE L'ANCIENNE GARE DE PROVENCE

L'opération comprend la réalisation du programme suivant :

- Une Halle dont la charpente est inscrite sur l'inventaire des monuments historiques, reconstruite pour la Ville de Nice
- Une salle des associations pour la Ville de Nice
- Une salle de sport pour le Conseil Départemental 06 qui vient compléter les équipements du collège voisin
- Un multiplexe de **9** salles de projection
- **67** logements libres et **51** logements sociaux
- Une résidence étudiante de **182** chambres + **1** logement de fonction
- Des commerces en rez-de-chaussée d'immeuble et dans les échoppes
- Un parking de **750** places dont **500** places publiques
- Livraison prévue par tranche de **2017** à **2019**

### CENTRE CULTUREL DE LA RÉUNION

St-Denis, salle de spectacle modulable de **1 000** places dont **350** assises, espace de création artistique, hébergement

- Livré en **2015**

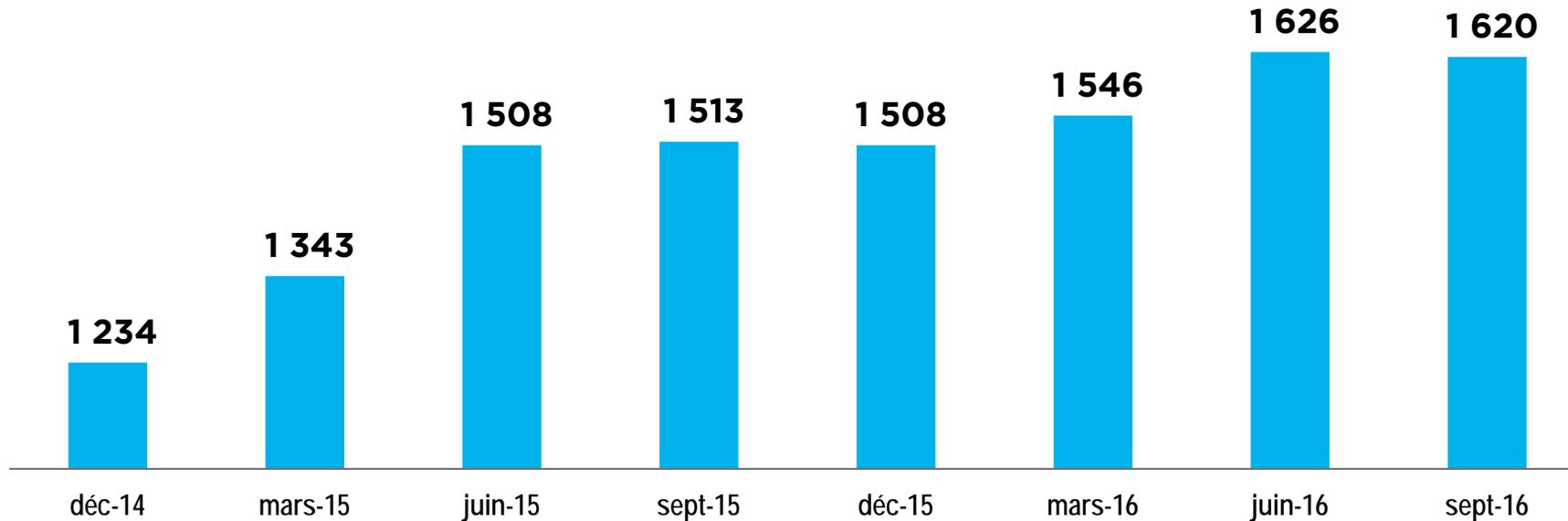


# UNE ACTIVITÉ EN VIF REDRESSEMENT DANS UN CONTEXTE DE MARCHÉ DYNAMIQUE

Backlog total de plus de **1,6 Md€** :

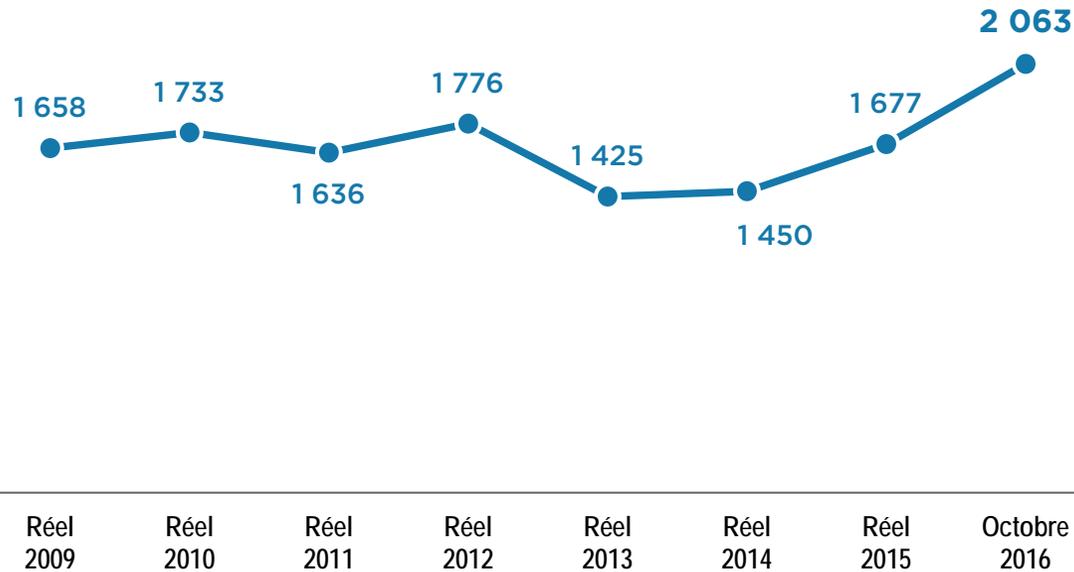
- ▮ dont **637 M€** de Backlog en tertiaire
- ▮ et **984 M€** en résidentiel soit **19 mois** de chiffre d'affaires

▮ **BACKLOG TOTAL (RÉSIDENTIEL ET TERTIAIRE)**  
(en M€ HT et en QP)

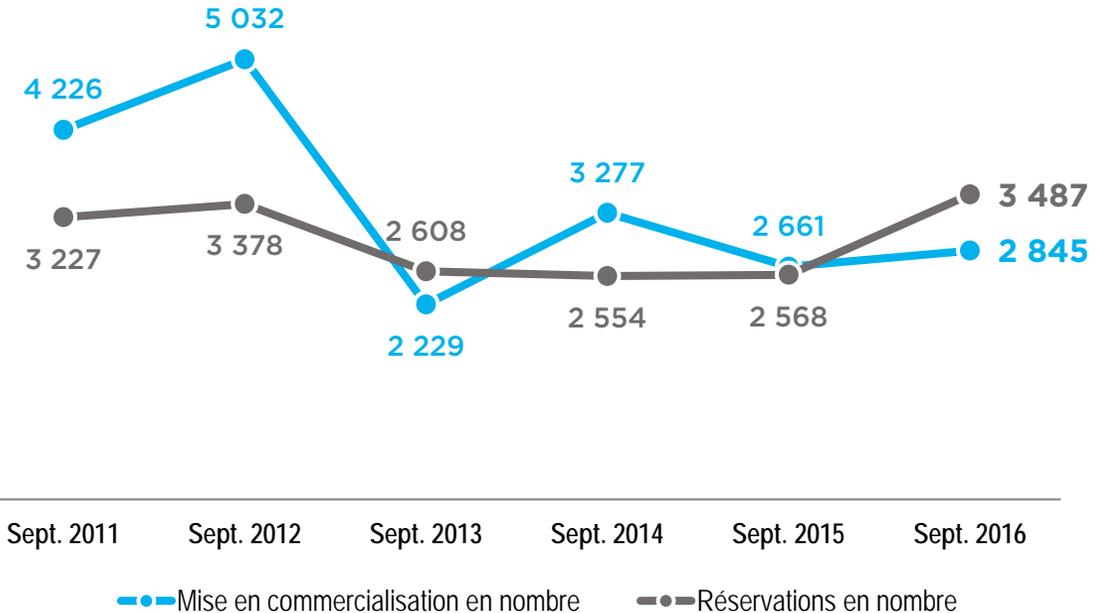


# PORTEFEUILLE FONCIER, MISE EN COMMERCIALISATION ET RÉSERVATIONS : DES INDICATEURS EN HAUSSE

**■ PORTEFEUILLE FONCIER**  
(en M€ TTC)



**■ RÉSERVATIONS ET MEC RÉSIDENTIEL**  
(en nombre)



# DES ACTIONS DÉJÀ ENGAGÉES POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE

## RAPPEL 2015

- ▮ Return On Equity : **4,3 %** <sup>(1)</sup>
- ▮ Taux de marge opérationnelle : **5,3 %** <sup>(2)</sup>
- ▮ Une marge de progression importante par rapport à nos concurrents

## ICADE PROMOTION SE FIXE 5 OBJECTIFS

1. Développer le portefeuille de Foncier sur toutes les activités
2. Se repositionner comme un des leaders sur chacun des segments d'activités
3. Développer les synergies avec la Foncière Tertiaire et Santé
4. Accélérer la transformation digitale pour en faire un promoteur performant
5. Améliorer les performances financières (chiffre d'affaires, ROE)

## ET UN PLAN D' ACTIONS EN 5 AXES

1. Développer l'activité et la croissance du chiffre d'affaires
2. Optimiser le process conception-réalisation-distribution
3. Développer des synergies avec les activités de Foncière
4. Mettre en place une organisation plus intégrée
5. Accélérer la transformation digitale et de l'innovation

## LES 4 MOYENS POUR DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ

### AXE 1

DÉVELOPPEMENT  
DE L'ACTIVITÉ  
ET CROISSANCE DU  
CHIFFRE D'AFFAIRES

1. **Mettre en place une politique d'acquisition de fonciers plus volontariste pour constituer un portefeuille de différentes maturités**
2. **Élargir la gamme des produits neufs vendus (actuellement moins étendue que nos concurrents) et ouvrir notre champ d'intervention à la rénovation**
3. **Renforcer significativement les forces de développement, notamment sur les appels d'offres majeurs**
4. **Ponctuellement, envisager des opérations de croissance externe pour se renforcer géographiquement ou sur certains segments**

# LES 3 MOYENS POUR OPTIMISER LA CONCEPTION-RÉALISATION-DISTRIBUTION

## AXE 2

OPTIMISATION  
DU PROCESS  
CONCEPTION-  
RÉALISATION-  
DISTRIBUTION

1. **Instaurer une gamme de produits homogène pour toutes nos implantations**
2. **Créer une direction technique nationale forte**
3. **Optimiser les canaux de distribution et adapter les méthodes de vente**  
(vente en bloc, vente directe sur internet, ouverture à d'autres promoteurs)

# LES MOYENS POUR DÉVELOPPER LES SYNERGIES ACTUELLES ET FUTURES

## AXE 3

DÉVELOPPEMENT  
DES SYNERGIES  
AVEC LES ACTIVITÉS  
DE FONCIÈRE

- 1. Chiffre d'affaires de MOD pour compte propre** (affaires signées pour le compte du Groupe Icade à horizon 2020) **pour la Foncière Tertiaire et la Foncière Santé :**
  - ▀ **47 M€** de chiffre d'affaires avec la Foncière Tertiaire <sup>(1)</sup>
  - ▀ **235 M€** de chiffre d'affaires potentiel avec la Foncière Santé <sup>(1)</sup>
- 2. Réserves foncières affectées à la promotion pour compte de tiers par la Foncière Tertiaire : 195 M€** de chiffre d'affaires potentiel
- 3. Le potentiel à venir :**
  - ▀ **Forces accrues lors des appels d'offres complexes ou à forts enjeux financiers notamment en province : 129 M€** de chiffre d'affaires potentiel
  - ▀ **Forte dynamique et mobilisation des équipes sur les projets communs à échéance 2020 autour de 3 principaux volets :**
    - Contrat MOD avec **100 %** des opérations de développement de la Foncière Santé et de la Foncière Tertiaire : une quinzaine de projets à horizon 2020
    - Acquisition de foncier auprès des Foncières Tertiaires et Santé : une dizaine de projets à horizon 2020
    - Réponse conjointe à des appels d'offres grands projets province et IdF : 10 projets à horizon 2020

# LES MOYENS POUR RENFORCER LE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ ET POUR AMÉLIORER L'ORGANISATION

## AXE 4

RENFORCEMENT  
DU PILOTAGE  
DE L'ACTIVITÉ  
ET MISE EN PLACE  
D'UNE ORGANISATION  
INTÉGRÉE  
GÉNÉRATRICE  
D'ÉCONOMIE

1. Une démarche d'optimisation des fonctions supports avec les autres entités, mise en œuvre attendue pour le second semestre 2017
2. Un pilotage des achats centralisé pour l'ensemble du périmètre de la Promotion et de la Foncière Tertiaire : plus d'**1 Md€** d'achat annuel, **1 % à 2 %** d'économies potentielles, nouvelle organisation achat à mettre en place dès S2 2017

# LES MOYENS POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE

## AXE 5

ACCÉLÉRATION DE LA  
TRANSFORMATION  
DIGITALE  
ET DE L'INNOVATION

1. **Digital** : mise en place d'une stratégie digitale propre au métier de la promotion articulée sur la stratégie de l'innovation (Lancement d'un audit des outils IT et benchmark des meilleures pratiques du marché)

2. **Innovation** : deux axes

**Transformer et améliorer :**

- Utiliser l'innovation comme levier d'amélioration de la performance opérationnelle, d'optimisation de nos produits et de leur adaptation aux besoins usages et cadre de vie
- Cette innovation porte sur l'ensemble du cycle de production

**Se positionner sur les éléments de la chaîne de valeur à plus forte valeur ajoutée :**

- Développer significativement les co-constructions de programmes, logements modulables, BIHOME, partenariat avec SFR (logement connecté)
- Budget Innovation sur la durée du plan équivalent à **10 %** du résultat net

# OBJECTIFS DE PERFORMANCE 2018

## Allocation de fonds propres optimisée dès 2015

- Les fonds propres alloués sont passés de **445 M€** au 30 juin 2015 à **342 M€** au 30 juin 2016
- Nouvelle réduction du capital alloué à la Promotion fin 2016
- Optimisation du CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) d'Icade Promotion

- Un plan d'actions destiné à améliorer le taux de marge opérationnelle pour retrouver le niveau de nos pairs à horizon 2018 : entre **6,5 %** et **7 %**. Un ratio de marge opérationnelle fondé sur le résultat opérationnel <sup>(1)</sup>, en ligne avec les méthodes utilisées par nos pairs : neutralisation des frais de redevance de marque et des frais Holding du GIE

## PRIORITÉS 2017

Développer notre portefeuille foncier

Consolider notre position de leader sur le tertiaire notamment en s'appuyant sur la Foncière

Mettre en place des partenariats avec un ou plusieurs grands comptes et exploitants

Adaptation de l'organisation

Concrétisation des synergies avec la Foncière

GRAND PHARE  
(ISSY-LES-MOULINEAUX, 92)



5.

## PERSPECTIVES 2017/2018

**Olivier WIGNIOLLE**

*Directeur Général*

**Victoire AUBRY**

*Membre du Comité exécutif en charge des Finances,  
des Services Informatiques et du Juridique*

nous donnons vie à la ville

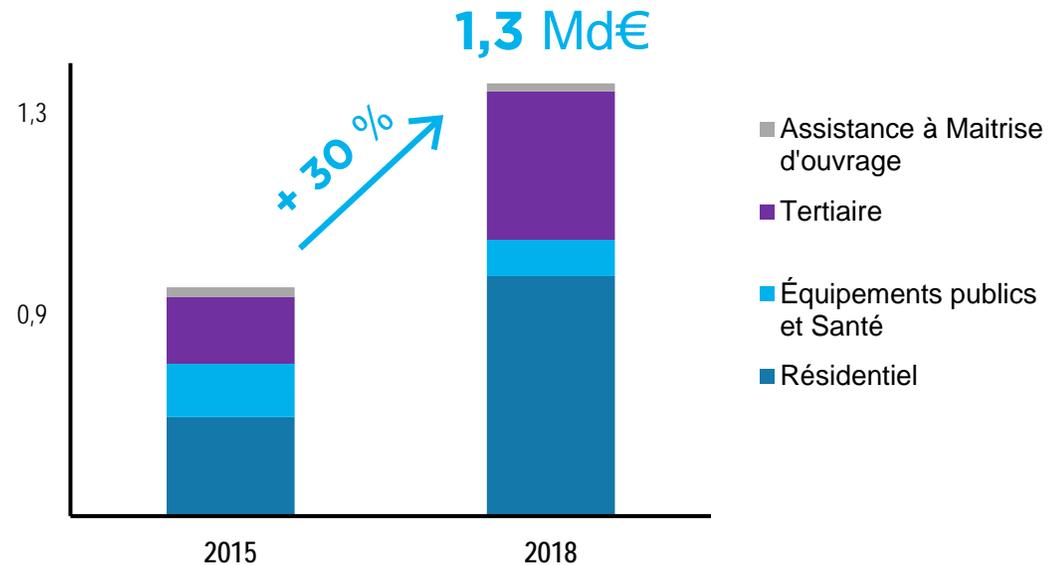


# LA CROISSANCE DU CASH-FLOW SERA AMPLIFIÉE PAR LA RESTRUCTURATION DU PASSIF

- ▮ Un coût moyen de la dette qui bénéficie des conditions de marché de l'année 2016
- ▮ Deux émissions dans des conditions attractives :
  - Fin mai, **750 M€** à **10 ans** à **1,75 %**
  - 7 novembre dernier, **500 M€** à **9 ans** à **1,125 %**
- ▮ Deux opérations de Liability Management :
  - En juillet sur des lignes de crédits bancaires pour **455 M€**
  - En novembre sur nos souches obligataires arrivant à maturité en 2019 et 2021 (**300 M€**)
- ▮ Reprofilage de la couverture avec plus de **850 M€** de swaps de faible maturité, débouclés par anticipation, et nouvelle souscription pour **250 M€** sur des échéances entre **7 et 10 ans**

# PROMOTION : OBJECTIFS DE VOLUME ET DE RENTABILITÉ CONFIRMÉS

## PROJECTION DE CA À HORIZON 2018 (En Md€)



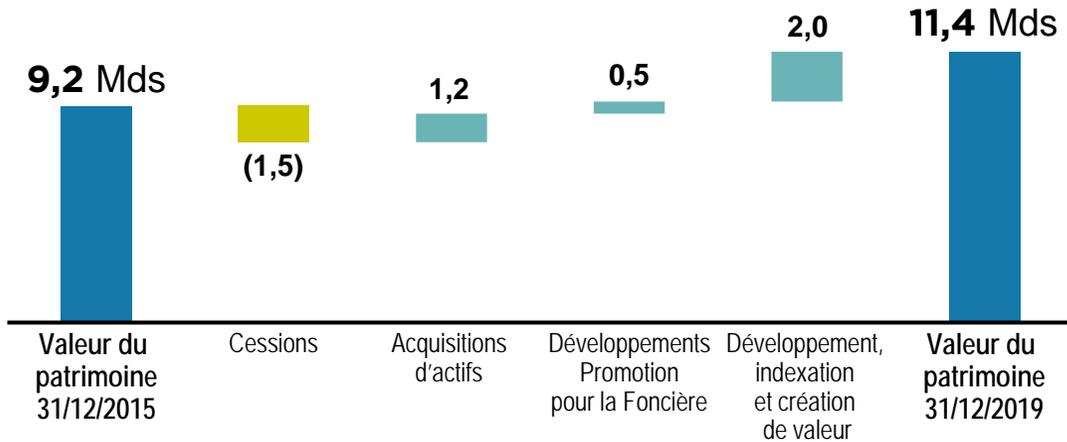
### CA à 1,3 Md€ à horizon 2018

- Backlog en forte hausse, notamment sur le logement
- Pipeline très prometteur
- Cycle favorable à horizon 3 ans

### ROE Promotion à 12 % en 2018

- Performance opérationnelle <sup>(1)</sup> entre **6,5** et **7** % en 2018
- Fonds Propres alloués : **6** % à date ; **10** % max

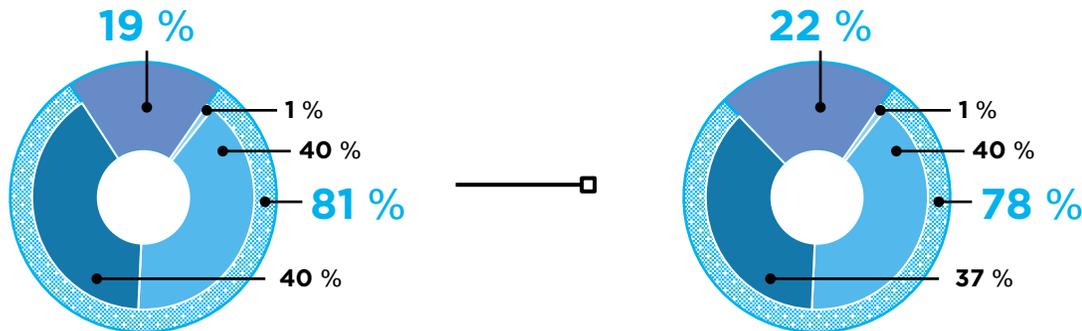
# AMBITION DU PORTEFEUILLE CONFIRMÉE



- ▶ A **11,4 Md€**, croissance du portefeuille de **24 %** en 4 ans
- ▶ 2016 en avance par rapport à la trajectoire initiale
  - Des acquisitions (près de **40 %** <sup>(1)</sup> réalisés à date)
  - Des cessions (**28 %** <sup>(1)</sup> réalisés à date)
- ▶ Accélération possible des acquisitions, tant sur le Tertiaire que sur la Santé, des opérations de développement et concomitamment, accélération des cessions
- ▶ Un ratio LTV autour de **40 %** qui bénéficie de la hausse des valeurs sur la Santé, de la création de valeur sur la Foncière Tertiaire et d'une valorisation d'Icade Promotion en ligne avec ses résultats attendus
- ▶ Un mix du portefeuille en ligne avec nos objectifs

**MIX PRODUIT**  
AU 31/12/2015

**MIX PRODUIT**  
AU 31/12/2019



- Foncière Santé
- Foncière Tertiaire
  - Bureaux
  - Parcs d'affaires
  - Autres

## CONCLUSION

Forte dynamique sur les actifs de bureaux : développements & acquisitions

Effets du plan d'actions sur les Parcs d'Affaires : taux d'occupation en hausse

Poursuite de la croissance de la Foncière Santé & de la hausse des valeurs

Amélioration des résultats de la Promotion à partir de 2017

Effet "booster" de l'optimisation du passif

## PERSPECTIVES 2016 & 2017/2018



2016 : **croissance attendue entre 7 % et 8 %**  
(vs croissance > 3 %, annoncée en juillet 2016)



Fondée sur l'évolution du **CFNC/action**