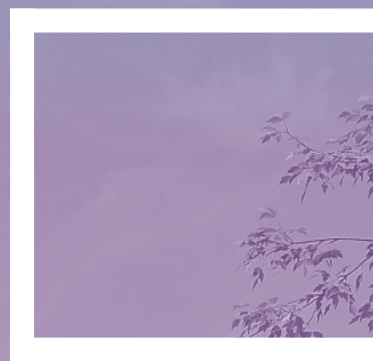
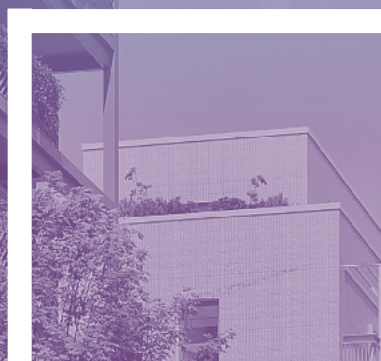


RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ #2023

L'immobilier en mouvement



ÉDITO

NICOLAS JOLY
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ICADE

« C'est dès aujourd'hui que se construit la ville à 2050. »

ENVIRONNEMENT

JEAN JOUZEL
CLIMATOLOGUE

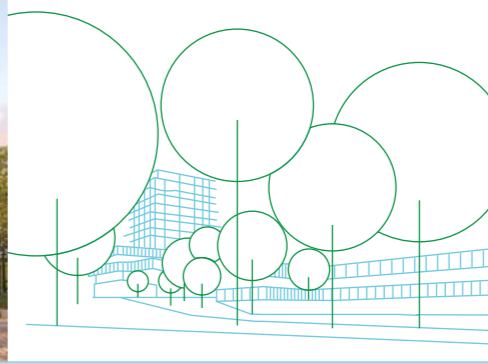
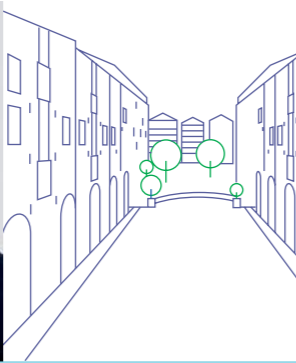
« Chaque degré compte, chaque décision compte. »

DOSSIER SPÉCIAL

**AU CŒUR DU VILLAGE
DES ATHLÈTES**

**RAPPORT ANNUEL
INTÉGRÉ #2023**





06 Édito

06 Message de Frédéric Thomas et Nicolas Joly

08 Panorama

- 08 Les 70 ans d'Icade
- 10 Un opérateur intégré et responsable pour bâtir la ville à 2050
- 11 Carte du patrimoine de la Foncière Tertiaire d'Icade et des implantations d'Icade Promotion

À PROPOS DE CE RAPPORT

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

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

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

Retrouvez l'intégralité du rapport annuel intégré d'Icade sur www.icade.fr



13 La transformation d'un opérateur agile

- 14 ReShapE : le plan stratégique 2024-2028 d'Icade
- 16 Deux métiers, un même objectif
- 18 Notre modèle de création de valeur
- 20 Le Conseil d'administration
- 22 Le Comité exécutif
- 24 Entretien avec Flore Jachimowicz
- 25 Progression 2023 des indicateurs de performance de la raison d'être
- 26 Enjeux, risques et opportunités
- 28 Icade dans son écosystème : créer de la valeur pour nos parties prenantes
- 30 Entretien avec Emmanuelle Baboulin et Charles-Emmanuel Kühne



33 Pour une ville plus durable

- 34 Icade invente la ville à 2050, mixte et durable
- 37 Entretiens avec Nicolas Bellego et Marianne Louradour
- 38 Questions à Jean Jouzel



53 Pour le développement des territoires

- 54 Icade accompagne les territoires pour transformer la ville
- 56 VilleEnVue, une offre pour réenchanter les entrées de ville
- 57 AfterWork by Icade, transformer l'ancien en avenir & Imagin'Office : des espaces de travail flexibles, clé en main et écoresponsables



63 Pour une ville inclusive

- 64 Icade renforce le lien social et la cohésion des territoires
- 66 Témoignage de Serge Smadja

43 Dossier spécial Au cœur du Village des Athlètes



- 44 Les Quinconces, un projet hors normes
- 45 Questions à Florence Chahid-Nourai
- 51 Questions à Prithika Pavade et Pauline Déroulède

Icade accélère sa transformation en 2024

Alors que s'ouvre 2024, Frédéric Thomas et Nicolas Joly reviennent sur une année 2023 marquée par un retournement du marché et présentent les perspectives d'Icade pour l'année à venir à travers son nouveau plan stratégique ReShapE.



Frédéric Thomas
Président du Conseil
d'administration d'Icade

— QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE L'ANNÉE QUI VIENT DE S'ÉCOULER ?

Frédéric Thomas : 2023 a été une année de forte évolution pour Icade, et son Conseil d'administration a accompagné et appuyé chacune des étapes majeures : l'arrivée de Nicolas Joly comme Directeur général en avril, puis la nomination de trois nouveaux administrateurs qui sont venus consolider notre Conseil, enfin la vente d'Icade Santé à Primonial REIM et la cession de la MOA Santé. Il s'agit là d'un véritable tournant dans l'activité d'Icade, 16 ans après sa diversification comme foncière santé, et une histoire très longue dans ce secteur. La réalisation de la première étape de la cession des activités de santé au mois de juillet 2023 a permis au Groupe de renforcer son bilan pour relever de prochains défis et saisir de nouvelles opportunités.

Nicolas Joly : 2023 a d'abord été pour moi une année de découvertes des équipes et des projets. Je connaissais bien sûr Icade de réputation et ces premiers mois ont conforté l'image qui était la mienne sur l'expertise, le professionnalisme, l'orientation client et l'engagement RSE des équipes. J'ai également fait le tour de nos

« RESHAPE NOUS PERMET DE POSITIONNER NOS AMBITIONS POUR LES ANNÉES À VENIR, SUR UN MARCHÉ EN PROFONDE MUTATION. »

— Frédéric Thomas

implantations en régions, de nos actifs et de nos projets. Mais 2023 s'est caractérisée par un environnement macroéconomique et financier très volatil, marqué par des taux durablement élevés impactant tout particulièrement le secteur immobilier. Dans ce contexte, je tiens à souligner la performance opérationnelle d'Icade, dans ses deux métiers, qui illustre la résilience du Groupe et la solidité de ses fondamentaux. Ainsi, l'activité d'asset management a été particulièrement dynamique avec près de 243 000 m² signés ou renouvelés (130 baux), soit une progression de plus de 20 % par rapport à 2022. Quant à la promotion, le niveau de réservations affiche une baisse limitée de - 7 % en valeur à 1 345 millions d'euros (soit - 13 % en volume dans un marché en baisse de 26 %), soutenu par les ventes en bloc, en croissance de + 18 % en valeur par rapport à 2022.



Nicolas Joly
Directeur général
d'Icade

— QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES POUR 2024 ?

N. J. : C'est une année doublement symbolique pour Icade, qui fêtera ses 70 ans en juin prochain. La France accueillera en juillet le monde entier à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Je suis fier qu'Icade ait contribué à sa mesure à cet événement à travers le quartier des Quinconces au sein du Village des Athlètes, projet commun avec la Caisse des Dépôts, CDC Habitat et la Banque des Territoires. Mais c'est aussi un nouveau chapitre pour Icade car il nous faut réinventer notre modèle autour de nos deux métiers historiques, foncière et promotion. C'est là toute l'ambition de notre plan stratégique ReShapE, que nous avons présenté au marché le 19 février 2024. Depuis 70 ans, Icade évolue, traverse les crises et s'adapte aux nouveaux enjeux. C'est ce que nous entendons continuer à être pour les prochaines années, un acteur de la transformation de la ville, une ville que nous voulons mixte et durable.

F. T. : Cette feuille de route permet à Icade de positionner clairement ses ambitions pour les années à venir, sur un marché en profonde mutation. J'apporte, comme l'ensemble des membres du Conseil d'administration, mon entier soutien et ma confiance dans cette stratégie et sa mise en œuvre pour les années à venir.

— L'ENGAGEMENT D'ICADE DANS LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE EST AVÉRÉ ET CONSTANT. EST-CE UN POINT DIFFÉRENCIANT POUR VOUS ?

F. T. : Icade, avec le soutien de ses administrateurs, a été une des toutes premières entreprises à se doter d'une raison d'être, à laquelle nous sommes extrêmement attachés, et à proposer en Assemblée

« NOUS ALLONS POURSUIVRE ET ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION, CAR C'EST DÈS AUJOURD'HUI QUE SE CONSTRUIT LA VILLE À 2050. »

— Nicolas Joly

générale un Say on Climate & Biodiversity. Cela reflète la maturité d'Icade sur ces enjeux et l'importance qu'ils revêtent pour toutes les équipes.

N. J. : Je partage cette analyse. La lutte contre le réchauffement climatique et pour la préservation de la biodiversité est au cœur de notre modèle. Je me félicite qu'Icade ait été classée, cette année, sur la A-List Climat du CDP parmi les 2 % d'entreprises les mieux notées au niveau mondial. C'est une preuve concrète de la réalité de nos engagements. Nous avons lancé cette année l'Icade Climate School pour continuer à former nos collaborateurs, nous avons accéléré la mise en place des Baux Engagés Climat avec nos clients et notre actif Origine a été classé parmi les 100 bâtiments les plus durables au monde par le G20 India. Avec ReShapE, qui met la RSE au cœur de son nom, nous allons poursuivre et accélérer notre transformation pour devenir un opérateur intégré et responsable de la ville, car c'est dès aujourd'hui que se construit la ville à 2050. ■

Les 70 ans d'Icade

UN MODÈLE RÉILIENT

1954

CRÉATION DE LA SCIC

Face à la crise du logement de l'après-guerre et à la suite de l'appel de l'abbé Pierre en février, François Bloch-Lainé, à la tête de la Caisse des Dépôts et Consignations, crée le 11 juin 1954 la Société centrale immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC).

1960
↓
1980

1962 ACCÉLÉRATION DU LOGEMENT LOCATIF

Au 31 décembre 1962, la SCIC a déjà lancé la construction de 110 000 logements locatifs.

1964 DIVERSIFICATION DE LA SCIC

La SCIC construit l'hôpital de Villiers-le-Bel (95) pour l'Assistance publique et invente un nouveau métier : l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

1979 1^{ER} GROUPE IMMOBILIER NATIONAL

La SCIC compte 170 000 logements dans son portefeuille.

1980
↓
2000

1983 INNOVATION AU SERVICE DES USAGERS

La SCIC propose des ventes sur plan puis des maisons à vendre sur catalogue ainsi que des maisons de retraite avec services intégrés.

1987 NOUVELLE ORGANISATION

La SCIC se réorganise par métiers, puis crée des filiales dédiées pour ses secteurs du patrimoine, de la promotion et des services.

1994 DIVERSIFICATION DANS L'IMMOBILIER DE BUREAUX

La SCIC étend son activité à l'immobilier de bureaux en devenant promoteur tertiaire et gestionnaire d'actifs de bureaux.

2000
↓
2010

2002 FONCIÈRE TERTIAIRE

La SCIC acquiert son premier portefeuille tertiaire et devient une foncière tertiaire.

2003 NAISSANCE D'ICADE

Forte de sa nouvelle activité de foncière tertiaire, la SCIC change de nom et devient Icade.

2005 NOUVEAU DÉPART

Icade franchit deux nouvelles étapes en transférant ses activités d'intérêt général à la Caisse des Dépôts en 2005, puis en entrant en bourse en 2006.

2007 NOUVEAU STATUT, NOUVEAU SIÈGE ET NOUVELLE ORGANISATION

Icade adopte le statut de SIIC (société d'investissement immobilier cotée), s'installe au Millénaire dans le 19^e arrondissement de Paris, se réorganise en trois pôles (Foncière, Promotion, Services) et crée Icade Santé.

2009 ACQUISITION DE COMPAGNIE LA LUCETTE

Icade rachète cette foncière dont le portefeuille est constitué à près de 80 % de bureaux en Île-de-France.

2010
↓
2020

2013 FUSION AVEC SILIC

Cette opération fait d'Icade la première foncière de bureaux et de parcs d'affaires française.

2016 RECENTRAGE AUTOUR DES ACTIVITÉS DE FONCIÈRES

Icade cède son pôle Services et accélère son déploiement dans ses activités de foncières (tertiaire et santé) et de promoteur.

2017 CHANGEMENT D'IDENTITÉ, NOUVEL ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE ET RACHAT D'ANF IMMOBILIER

Icade adopte un nouveau logo et une nouvelle signature : « L'immobilier de tous vos futurs ». Crédit Agricole Assurances augmente sa participation au capital. Icade rachète ANF Immobilier.

2018 NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE ET OUVERTURE D'ICADE SANTÉ À L'INTERNATIONAL

2019 • CRÉATION D'URBAN ODYSSEY

Icade lance son start-up studio.

• CRÉATION D'IMAGIN'OFFICE

Icade lance sa solution immobilière flexible et clé en main : une nouvelle génération de bureaux.

2020
↓
2022

2020 • INSCRIPTION DE LA RAISON D'ÊTRE DANS LES STATUTS

• ACQUISITION D'AD VITAM

Icade acquiert la structure montpelliéraine de promotion immobilière Ad Vitam et se développe dans le segment des campus d'entreprises dédiés à la « soft industrie ».

2021

• LANCEMENT DU

« LOW CARBON BY ICADE »

Icade positionne le bas carbone au cœur de sa stratégie.

• CRÉATION D'URBAIN DES BOIS

Avec cette nouvelle filiale, Icade se dote d'un opérateur immobilier développant des modes de construction décarbonés, au plus près des territoires.

• DÉCLINAISON DES AXES STRATÉGIQUES DE LA RAISON D'ÊTRE

Des feuilles de route opérationnelles sont définies pour chacun des métiers d'Icade.

• LANCEMENT D'AFTERWORK BY ICADE

Icade s'engage dans une démarche de redéveloppement des actifs tertiaires.

2022

• 1^{ER} SAY ON CLIMATE & BIODIVERSITY

Cette résolution approuvée à 99,3 % lors de l'Assemblée générale porte les engagements d'Icade dans la lutte contre le changement climatique et la réduction de l'empreinte carbone de ses actifs.

• STRATÉGIE BAS CARBONE : VALIDATION PAR LA SBTI DE LA TRAJECTOIRE 1,5° C DU GROUPE

• MISE EN PLACE DU CONSEIL RAISON D'ÊTRE

Ce nouveau conseil a pour mission de suivre la mise en œuvre des engagements pris, de nourrir et faire vivre la Raison d'être d'Icade.

• ACQUISITION DU GROUPE M&A

Icade devient l'actionnaire majoritaire de ce promoteur implanté à Montpellier depuis 2004.

2023

• CESSION DE LA FONCIÈRE SANTÉ À PRIMONIAL REIM

• 2^E SAY ON CLIMATE & BIODIVERSITY

Les actionnaires soutiennent la résolution pour la deuxième année consécutive à plus de 98 %. Un investissement collectif et pérenne en faveur du climat et de la biodiversité.

• LANCEMENT DE VILLEENVUE

Icade crée une nouvelle offre pour repenser et transformer les entrées de ville en quartiers mixtes et cohérents avec l'urbanisme, le paysage et le patrimoine existant.

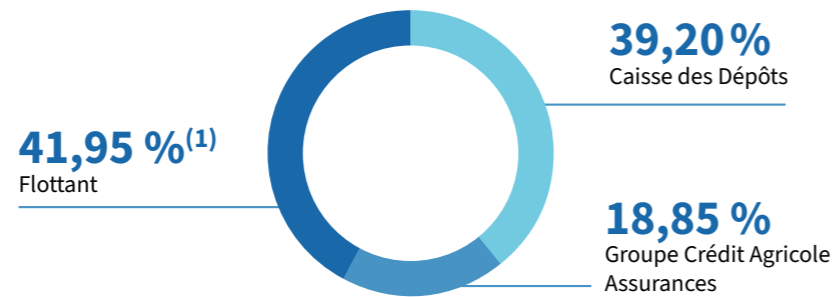
Un opérateur intégré et responsable pour bâtir la ville à 2050

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

LES 5 ENJEUX RSE PRIORITAIRES D'ICADE :

- Climat trajectoire 1,5° C & adaptation
- Biodiversité & protection des sols
- Bien-être & santé des occupants
- Ancrage local & inclusion
- Développement des compétences

UN ACTIONNARIAT HISTORIQUE ET DE LONG TERME (AU 31/12/2023)



DEUX MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES INVESTISSEUR/PROMOTEUR

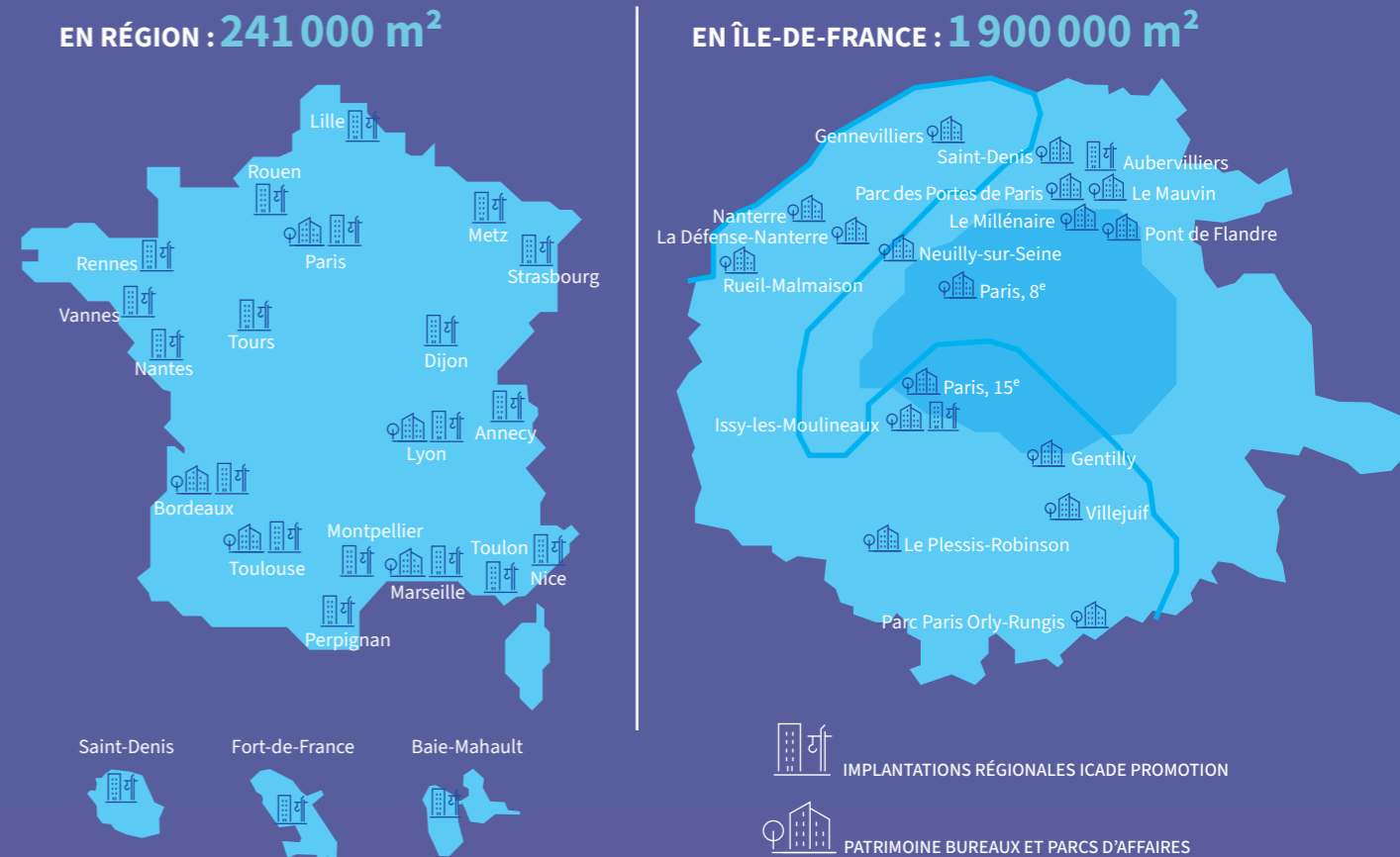
- FONCIÈRE TERTIAIRE**
Icade, acteur majeur de l'immobilier de bureaux, en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales.
- PROMOTION**
Icade Promotion, acteur national de référence, leader dans la construction bas carbone. Avec son maillage territorial, Icade Promotion développe des opérations de bureaux et de logements, ainsi que des grands équipements publics.

DES RÉSULTATS ANNUELS 2023 SOLIDES

CASH-FLOW NET COURANT	ACTIF NET RÉÉVALUÉ NTA⁽²⁾	VALORISATION DU PORTEFEUILLE (Pdg⁽³⁾)	DIVIDENDE 2023	1 067 COLLABORATEURS⁽⁴⁾
350,6 M€	5,1 Md€	6,5 Md€	4,84 € PAR ACTION	
4,62 € PAR ACTION	67,2 € PAR ACTION		+ 11,8 % vs 2022	

(1) Dont 0,60 % d'autodétention et 0,38 % pour le fonds commun de placement Icade.
 (2) ANR NTA : Net Tangible Assets.
 (3) Part du Groupe.
 (4) Équivalent temps plein sur l'année 2023.

CARTE DU PATRIMOINE DE LA FONCIÈRE TERTIAIRE D'ICADE ET DES IMPLANTATIONS D'ICADE PROMOTION



UNE RESPONSABILITÉ RECONNUE

- 4^e** parmi les 250 entreprises les plus responsables, selon *Le Point* - Statista 2023.
 - 9^e** au classement du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF120 en 2022.
 - 92/100** à l'index de l'égalité professionnelle femmes/hommes.
 - 88/100** est la note donnée à Icade par le GRESB⁽¹⁾, l'organisation internationale de référence d'évaluation des politiques RSE du secteur immobilier. Une note en augmentation de 5 points par rapport à 2022.
 - Icade a été distinguée par la *Financial Times* parmi les « **EUROPE'S CLIMATE LEADERS 2023** » les mieux classés de son secteur.
 - L'immeuble de bureaux « Origine » à Nanterre (92), actif d'Icade, fait partie des **100 BÂTIMENTS DURABLES EMBLÉMATIQUES AU MONDE** sélectionnés par le G20 India.
 - Icade intègre la **A-LIST CLIMAT DU CDP** (Carbon Disclosure Project) grâce à des engagements alignés sur l'accord de Paris et à la qualité de son reporting carbone.
- (1) Global Real Estate Sustainability Benchmark.



La transformation d'un opérateur agile

À la fois foncière tertiaire et promoteur immobilier, Icade peut compter sur le soutien de son actionnaire de référence, le groupe Caisse des Dépôts, pour mener à bien ses priorités stratégiques à horizon 2028.

Ainsi, en lien avec ses parties prenantes, et s'appuyant sur son expertise d'opérateur intégré, durable et de long terme, le Groupe souhaite répondre à l'évolution des usages et des enjeux de la ville, en réinventant l'immobilier afin de bâtir la ville à 2050, mixte, innovante et durable.

ReShapE : le plan stratégique 2024-2028 d'Icade

Forte de 70 ans d'expérience, Icade est un investisseur et un promoteur, engagée depuis plus de 20 ans dans l'intégration des meilleures pratiques ESG. Le Groupe dispose d'un portefeuille de 6,5 milliards d'euros d'actifs en part du Groupe (82 % de bureaux, 11 % de locaux d'activité, 5 % d'autres actifs et 2 % de réserves foncières). En réponse aux mutations profondes des usages au sein des immeubles et des quartiers, ainsi qu'aux défis climatiques majeurs de la société, Icade se fixe les quatre priorités stratégiques suivantes à horizon 2028.



« NOTRE AMBITION POUR LES QUATRE PROCHAINES ANNÉES EST FORTE, CAR LE TEMPS N'EST PLUS AUX DEMI-MESURES. NOUS ALLONS RENFORCER NOTRE POSITION D'OPÉRATEUR INTÉGRÉ POUR POURSUIVRE LA DIVERSIFICATION DE NOTRE PORTEFEUILLE, CAPITALISER SUR NOTRE EXPERTISE EN MATIÈRE DE RSE TOUT EN CONSERVANT UNE GESTION FINANCIÈRE PRUDENTE. L'ENSEMBLE DE CES ACTIONS CONTRIBUENT À POSER LES BASES SOLIDES DE NOTRE AMBITION POUR LA VILLE À 2050. »

— Nicolas Joly, Directeur général d'Icade



PRIORITÉ 1

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

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

86 %

DES BUREAUX CORRESPONDANT AUX NOUVEAUX USAGES ET AUX NOUVELLES ATTENTES.

14 %

DES ACTIFS À REPOSITIONNER.

PRIORITÉ 2

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

- Locaux d'activité
- Résidences étudiantes
- Data centers

700

MILLIONS D'EUROS DE PORTEFEUILLE (QP) SUR LE SEGMENT DES LOCAUX D'ACTIVITÉ.

+ 4000

LITS DE RÉSIDENCES ÉTUDIANTES LIVRÉS PAR LA PROMOTION DEPUIS 2015.

6

DATA CENTERS DONT 5 EN EXPLOITATION ET 1 EN PROJET ENGAGÉ DANS LE PIPELINE.

PRIORITÉ 3

Construire la ville à 2050, mixte, innovante, durable

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

145

MILLIONS D'EUROS DE CAPEX ENVIRONNEMENTAUX À HORIZON 2030 POUR ALIGNER 95 % DU PORTEFEUILLE DE BUREAUX WELL POSITIONED SUR LA TRAJECTOIRE SBTi ET LE DISPOSITIF ÉCO ÉNERGIE TERTIAIRE.

1/3

DE BÂTIMENTS EN BOIS ET MATÉRIAUX BIOSOURCÉS EN 2030. DE RESTRUCTURATIONS.

16

START-UP SOUTENUES PAR ICADE AXÉES SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS BAS CARBONE, LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ, LA PROTECTION DES SOLS ET LES NOUVEAUX USAGES.

PRIORITÉ 4

Maintenir une structure financière solide

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

4,2

MILLIARDS D'EUROS DE PRODUITS DE CESSIION D'ACTIFS SUR LA PÉRIODE 2023-2028.

1,8

MILLIARD D'EUROS D'INVESTISSEMENTS.

1,7

MILLIARD D'EUROS DE REMBOURSEMENTS DE DETTE.

Deux métiers, un même objectif

En tant qu'opérateur intégré, Icade entend s'appuyer sur ses deux métiers, la promotion et l'investissement, pour construire et reconstruire la ville à 2050. En témoigne la complémentarité entre ses deux activités sur des projets toujours plus nombreux.

Le 5 juillet 2023, Icade signait la première étape de la vente de ses activités de santé à Primonial REIM. Tournant majeur dans l'histoire de l'entreprise, le Groupe se recentre désormais sur sa double expertise historique : la foncière tertiaire et la promotion. La complémentarité de ces deux activités lui permet de contribuer à l'émergence des villes de demain, plus vertes, plus inclusives, plus intelligentes et plus responsables.

LA FONCIÈRE TERTIAIRE D'ICADE RÉINVENTE LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Principalement implantée en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales, Icade propose une approche de l'immobilier tertiaire centrée sur les besoins de ses clients. Avec des réserves foncières significatives, un savoir-faire reconnu en matière de solutions immobilières innovantes et une réelle expertise des enjeux urbains et de RSE, le Groupe accompagne ses clients pour réinventer des environnements de travail flexibles, accessibles, répondant à des ambitions environnementales élevées, avec des services et abordables. Icade propose des services adaptés aux nouveaux modes de travail : mobilités douces, coworking, conciergeries, offre de restauration diverse, animations sur les parcs, espaces sportifs, jardins partagés... Dans un souci permanent de respect de l'environnement, la Foncière Tertiaire privilégie l'écoconception, l'usage de matériaux bas car-

bone, le développement des énergies renouvelables, le déploiement de solutions de mobilité douce et l'intégration de la nature en ville. Une démarche reconnue à travers l'obtention des meilleurs labels et certifications (HQE, BREEAM, E+C-, R2S, Osmoz...).

L'année 2023 a été marquée par la cession de deux actifs à Marseille (Grand Central et Eko Active) et l'acquisition de l'immeuble Le Ponant, dans le 15^e arrondissement de Paris. Côté locataires, la Foncière Tertiaire compte 56 nouveaux clients, dont EDF Renouvelables sur l'immeuble Origine à Nanterre, Rituals sur l'immeuble

29-33 Champs-Élysées, la Direction départementale des finances publiques (DDFiP) et Vinci à La Défense 4-5-6 à Nanterre ou encore la Fondation Santé Services sur le Miami à Rungis. Enfin, 41 baux ont été renouvelés avec des clients emblématiques du portefeuille, dont ArcelorMittal à Saint-Denis, la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIETS) sur le Millénaire 5-6 à Aubervilliers, Système U à Rungis ou encore Adecco à Lyon. Icade s'est par ailleurs fixé pour objectif de réduire l'intensité carbone de sa foncière de - 60 % entre 2019 et 2030.

56
NOUVEAUX CLIENTS

41
BAUX RENOUVELÉS



RUNGIS : ESTEREL NORD, UN PROJET MIXTE MENÉ EN CO-CONSTRUCTION

Privilégiant la construction de la ville sur la ville afin d'éviter l'étalement urbain, la commune de Rungis a retenu le projet Esterel Nord proposé par la Foncière Tertiaire d'Icade sur le Parc Paris Orly-Rungis.

Un programme de réhabilitation de quatre bâtiments tertiaires vieillissants auquel s'ajoutera un nouvel immeuble. « Pour cette opération qui doit aboutir à la réalisation de 270 logements dont 75 sociaux avec une crèche et 12 000 m² pour des activités tertiaires en pied d'immeuble, nous nous sommes naturellement tournés vers Icade Promotion qui avait déjà une expérience sur le site avec le projet Expansion et ses 182 logements livrés en 2019 », déclare Benoît Barillier, directeur Asset Management à la Foncière Tertiaire d'Icade.

Ce quartier – dont la surface construite doublera après travaux pour atteindre 40 000 m² – offrira in fine plus d'espaces verts du fait de la déminéralisation du site. « Cette opération mixte, destinée à créer un quartier à part entière, a été co-construite par nos équipes qui ont réfléchi ensemble afin d'optimiser la requalification des locaux tertiaires et ce, en partenariat étroit avec la mairie », précise François Valentin, directeur délégué Grand Paris Nord et Est d'Icade Promotion dont trois collaborateurs se sont installés dans les bureaux de leurs homologues de la Foncière. « L'étroite collaboration entre nos équipes respectives a permis de faire les ajustements nécessaires à la bonne réalisation du projet avec une grande réactivité », ajoute François Valentin. « Le projet Esterel, exemplaire en termes de sobriété foncière (ZAN), est emblématique de la collaboration entre nos deux activités et devrait se généraliser au sein du Groupe », estime Benoît Barillier. ■

ICADE PROMOTION, BÂTISSEUR DE VILLES DURABLES ET INCLUSIVES

Avec ses 23 implantations régionales, Icade Promotion accompagne ses clients (particuliers, collectivités locales et investisseurs institutionnels) pour développer des opérations de bureaux, de logements et des grands équipements publics. Le pôle Promotion affiche des objectifs ambitieux en matière d'empreinte carbone. En lien avec la trajectoire 1,5 °C du Groupe validée par la SBTi, Icade s'est fixé pour objectif de réduire l'intensité carbone de son pôle Promotion de - 41 % entre 2019 et 2030. Pour ce faire, Icade Promotion a notamment lancé de nouvelles offres répondant à ces enjeux comme Urbain des Bois, filiale spécialisée dans la construction géo et biosourcée, ou encore After-Work by Icade, démarche dédiée au redéveloppement des actifs tertiaires (lire p. 57). Des offres qui complètent d'autres initiatives telles que « Naturellement chez soi » pour un logement attentif à la nature et adaptable à chacun, ou « Un arbre, un habitant »⁽¹⁾ qui s'engage, sur chaque projet, à planter 2,5 fois plus d'arbres que de logements. Malgré un contexte de marché chahuté, l'année écoulée a été riche pour Icade Promotion avec 75 chantiers lancés. Parmi eux : Sea'Side à Touques (14) avec 79 logements, Les Demeures de Gaïa à Cognin (73), première opération de bail réel solidaire de la fondation Icade Pierre

75
CHANTIERS LANCÉS

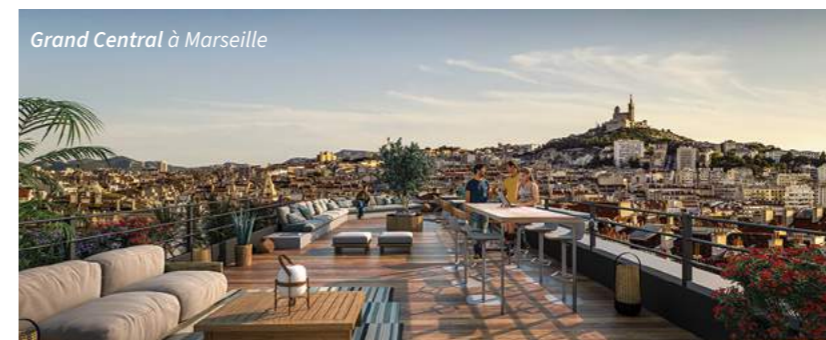
87
CHANTIERS LIVRÉS

pour Tous, et les Jardins de la Grande Caye à Saint-Martin (97), avec 44 logements. En parallèle, 87 chantiers ont été livrés en 2023 dont les opérations emblématiques de Grand Central et M Factory à Marseille pour le compte de la Foncière Tertiaire, la première opération de logement libre baptisée Horizon et livrée dans les Antilles à Pointe-à-Pitre ainsi que l'ensemble Emblem à Lille (118 lots et près de 9 000 m² de bureaux). Par ailleurs, Icade Promotion a concrétisé sa première réalisation de régénération des entrées de ville à Blagnac (31) avec son offre VilleEnVue et la filiale Urbain des Bois, et a remporté des projets d'envergure à forte dimension RSE comme Destination Gavy à Saint-Nazaire, la tour Guillot-Bourdeix à Lyon ou Inspiri'Avignon à Avignon.

À la fois promoteur et investisseur, Icade peut ainsi agir sur deux éléments clés de l'aménagement urbain : l'habitat et le travail. En favorisant les synergies entre ses deux activités, le Groupe consolide sa position d'opérateur immobilier intégré. Une collaboration qui se concrétise sur des projets ambitieux et innovants. ■

(1) « Un arbre, un habitant » concerne les programmes immobiliers résidentiels Icade dont la demande de permis de construire a été déposée à partir de 2022 ; soit 2,5 arbres comptés par logement vendu au détail, à la moyenne de 2,5 habitants par logement en France selon l'Insee. Pour en savoir plus : [Icade.fr / Activités / Promotion / Offre « Un arbre, un habitant »](https://www.icafe.fr/Activites/Promotion/Offre/Un-arbre-un-habitant).

DEUX EXEMPLES DE COMPLÉMENTARITÉ AU SERVICE DE LA VILLE DE MARSEILLE



M Factory et Grand Central, deux projets immobiliers emblématiques à Marseille, sont le fruit d'une étroite collaboration entre les équipes de la Foncière Tertiaire et celles de la Promotion. « Sur M Factory, il s'agissait d'un terrain détenu par la Foncière et sur Grand Central d'un actif de La Poste où la Foncière intervenait comme investisseur. Sur ces deux projets majeurs, l'association de nos activités a permis de minimiser nos risques respectifs », explique Aymeric de Alexandris, directeur délégué PACA d'Icade

Promotion. « La cession d'une partie du site M Factory à Icade Promotion pour y mener une programmation de 8 000 m² de logements nous a permis d'adapter cet actif avec une offre de 6 000 m² de bureaux "prime" à la dimension du marché local et ce, dans le cadre d'une mono-utilisation du site par Bourbon Maritime qui y a installé son siège », ajoute Julien Vors, responsable Asset Management à la Foncière Tertiaire. Quant à Grand Central, Anouar Jaabiri, également responsable Asset Management à la Foncière, ne tarit pas d'éloge sur le partenariat avec le pôle Promotion : « La stratégie de commercialisation de la Foncière qui s'est positionnée d'emblée sur le projet a permis de donner une forte visibilité à cette opération de réhabilitation très attendue par les Marseillais, qui est un bel exemple de reconstruction de la ville sur la ville et a le mérite d'avoir été vendue à la livraison au groupe CMA CGM. » Cette collaboration a contribué à renforcer la dynamique urbaine de la cité phocéenne tout en répondant à la pluralité de ses besoins et enjeux. ■

Notre modèle de création de valeur

Être un opérateur intégré de la transformation de la ville, avec deux métiers complémentaires, foncière tertiaire et promoteur.

NOS RESSOURCES AU 31/12/2023

RESSOURCES FINANCIÈRES

- **5 Md€** de capitaux propres consolidés (en Pdg).
- **5,1 Md€** de dette financière brute.
- **2,9 Md€** de liquidité (nette des NeuCP) couvrant les échéances de dette jusqu'en 2028.
- LTV à **33,5%**.

RESSOURCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

- **0,1 Md€** de réserves foncières en première et deuxième couronnes de Paris.
- Un portefeuille diversifié avec **85%** des loyers IFRS annualisés provenant de locataires du secteur public et de moyennes et grandes entreprises.
- Backlog total de la Promotion : **1,84 Md€**.
- Durée moyenne écoulée depuis l'entrée des locataires dans les locaux : **8,9 ans**.
- **23** implantations régionales.

RESSOURCES HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- **1 067** collaborateurs⁽¹⁾.
- **100%** des salariés ont reçu une formation en 2023.
- **92/100** à l'index égalité femmes/hommes en 2023.
- Lancement de **l'Icade Climate School**.

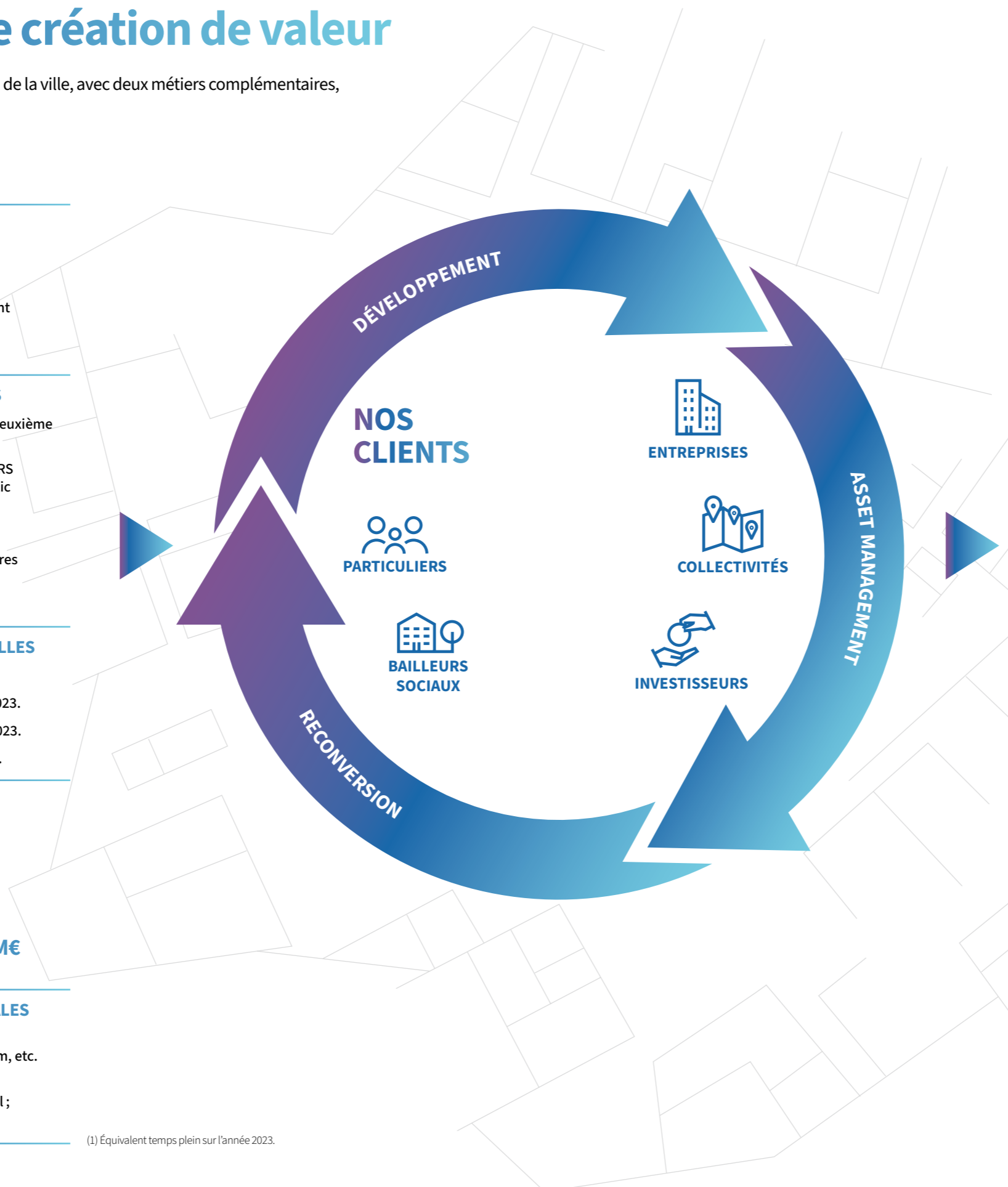
RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES

- **42%** des constructions de logements et **72%** des bureaux de la Foncière Tertiaire couverts par une certification environnementale.
- Offres immobilières durables : Urbain des Bois, AfterWork by Icade, VilleEnVue.
- Investissements environnementaux (Capex) de **66 M€** entre 2019 et 2023.

RESSOURCES SOCIÉTALES ET PARTENARIALES

- Participation à des initiatives de place : ByCycle, Booster des ENR&R, Bat'Adapt Acceleration Program, etc.
- Lancement de partenariats académiques : Institut de la transition foncière avec l'université Gustave Eiffel ; chaire Ecorce avec l'École supérieure du bois.

(1) Équivalent temps plein sur l'année 2023.



LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS AU 31/12/2023

VALEUR FINANCIÈRE

- Valorisation du portefeuille : **6,5 Md€** (en Pdg).
- **1,45 Md€** de produits de cession des activités de santé.
- Cash-flow net courant Groupe : **350,6 M€**.
- ANR NTA par action : **67,2€**.
- Chiffre d'affaires économique Promotion : **1,29 Md€**.
- Dividende de **4,84€** par action en 2023, soit **+ 11,8%** vs 2022.

VALEUR ÉCONOMIQUE

- Environ **75%** des achats du pôle Promotion réalisés auprès de fournisseurs locaux en 2023.
- **243 000 m²** de baux renouvelés ou signés, attestant d'une très forte activité locative.

VALEUR HUMAINE ET INTELLECTUELLE

- **69** alternants.
- **52%** de postes pourvus en interne en 2023.
- Objectif RSE et innovation pour **67%** des salariés et **83%** des managers.

VALEUR ENVIRONNEMENTALE

- Réduction des émissions de CO₂ de **21%** entre 2019 et 2023.
- **52%** des opérations de constructions renaturées en 2023.
- **216 000 m²** d'écosystèmes fragiles restaurés et entretenus grâce à la contribution d'Icade depuis 2016.

VALEUR SOCIÉTALE ET PARTENARIALE

- Volume d'achats avec les entreprises issues du STPA : **908 435 €**.
- **98%** des actifs de la Foncière Tertiaire et **87%** des nouvelles constructions situés à moins de 400 mètres d'un réseau de transport en commun.
- **1 500** heures de bénévolat réalisées par les collaborateurs en 2023.
- **50%** de logements abordables et inclusifs.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques d'Icade et veille à leur mise en œuvre. Sa composition – 15 membres au 31 décembre 2023 – comprend un tiers d'administrateurs indépendants, conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef. Quatre comités spécialisés l'épaulent dans ses missions.

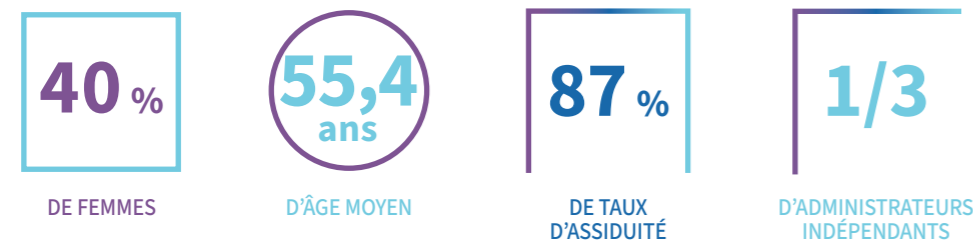


Ligne du haut (de gauche à droite) :

■ **Emmanuel Chabas**, responsable du département des Investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances ■ **Dorothee Clouzot**, directrice du département Immobilier à la Direction de l'investissement de la Banque des Territoires ■ **Florence Péronneau**, vice-présidente du Conseil d'administration, administratrice indépendante, administratrice référente, membre du Conseil de l'immobilier de l'État ■ **Olivier Lecomte**, administrateur indépendant ■ **Marianne Louradour**, présidente de CDC Biodiversité ■ **Georges Ralli**, administrateur indépendant ■ **Antoine Saintoyant**, directeur des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts

Ligne du bas (de gauche à droite) :

■ **Gonzague de Pirey**, administrateur indépendant, président de KparK ■ **Laurence Giraudon**, directrice du département Finance & Opérations, Direction des gestions d'actifs de la Caisse des Dépôts ■ **Alexandre Thorel**, représentant permanent de la Caisse des Dépôts ; directeur Participations, département Gestion participations stratégiques de la Caisse des Dépôts ■ **Sophie Quatrehomme**, directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts ■ **Frédéric Thomas**, président du Conseil d'administration ■ **Olivier Mareuse**, directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts ■ **Nathalie Delbreuve**, administratrice indépendante ■ **Bernard Spitz**, président du pôle Europe et International du Medef



Les quatre comités du Conseil d'administration

Le Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

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

4 membres
6 réunions en 2023
100 % de taux d'assiduité

Le Comité stratégique et investissements (CSI)

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

5 membres
6 réunions en 2023
100 % de taux d'assiduité

Le Comité d'audit et des risques (CAR)

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

4 membres
8 réunions en 2023
100 % de taux d'assiduité

Le Comité innovation et RSE (CIRSE)

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

3 membres
3 réunions en 2023
100 % de taux d'assiduité

DOMAINES DE COMPÉTENCE DES ADMINISTRATEURS



Le Comité exécutif

Les neuf membres du Comité exécutif d'Icade incarnent les grandes fonctions de l'entreprise et portent au plus haut niveau ses orientations. Tout au long de l'année 2023, ils se sont engagés, aux côtés de leurs équipes, dans la construction d'une nouvelle feuille de route pour 2024-2028. Le Comex est entouré de cinq comités de management.



SANDRINE HÉRÈS
En charge des Ressources humaines et du service Environnement de travail

En 2023, nous avons conclu pour la première fois un accord portant sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). L'épanouissement de nos collaborateurs est une composante essentielle du bien-vivre au travail et permet la performance collective. »

EMMANUELLE BABOULIN
En charge du pôle Foncière Tertiaire

2023 a été une année de très forte activité pour les équipes de la Foncière avec 243 000 m² de baux signés ou renouvelés. Nous avons également déployé le Bail Engagé Climat et structuré une offre dédiée, Icade Solutions. En 2024, nous accélérerons sur la transformation de nos actifs et la performance RSE de ceux-ci, dans la droite ligne de notre plan stratégique. »

CHARLES-EMMANUEL KÜHNE
En charge du pôle Promotion

Grâce à l'engagement et au professionnalisme de ses équipes, Icade Promotion réalise une bonne année 2023 malgré un contexte de marché volatil et adverse. »

SÉVERINE FLOQUET-SCHMIT
En charge de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne

Dans un environnement particulièrement volatil et un marché de l'immobilier impacté par de profondes mutations, la gestion des risques et l'anticipation de scénarios ont été essentielles pour mesurer la résilience de notre modèle et conserver la confiance de nos parties prenantes. »

NICOLAS JOLY
Directeur général

2023, bousculée par un contexte économique et financier volatil, marque un tournant stratégique pour Icade avec la cession d'Icade Santé. Nous sommes désormais prêts à exécuter notre nouvelle feuille de route, ReShapE, en capitalisant sur la résilience du Groupe, la solidité de ses fondamentaux et l'engagement des équipes pour construire la ville à 2050. »

CHRISTELLE DE ROBILLARD
En charge des Finances

2023 marque une transition pour le marché immobilier, avec une forte remontée des taux et ce dans un court laps de temps. Nos deux métiers doivent se réinventer face à cette nouvelle donne financière et c'est tout le sens de notre nouveau plan stratégique ReShapE. »

FLORE JACHIMOWICZ
En charge de la RSE et de l'Innovation

En 2023, nous avons enregistré une nette baisse de notre intensité carbone, et ce sur nos deux métiers. En 2024, dans le cadre de notre nouvelle feuille de route stratégique, Icade se transforme pour être, plus que jamais, RSE "by design". »

VÉRONIQUE MERCIER
En charge des Relations institutionnelles et de la Communication

Année de transition, Icade déploie une nouvelle identité de marque en ce début d'année 2024 pour accompagner son ambition de construire la ville à 2050. Le Groupe fête aussi ses 70 ans, signe d'une entreprise pérenne et en constante adaptation. »

JÉRÔME LUCCHINI
Secrétaire général, en charge de la Gouvernance du Groupe et de la Direction juridique et assurances

2023 marque un tournant pour Icade, avec la cession d'Icade Santé à Primonial REIM, une priorité pour le Groupe cette année qui a mobilisé l'ensemble des équipes du Secrétariat général. »

Les cinq comités du Comex

Comité des risques, taux, trésorerie et financements

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

Fréquence de réunion :
4 fois par an

Comité de coordination

Instance de réflexion, lieu d'échanges, de propositions et de partage d'information ascendante et descendante.

Fréquence de réunion :
4 fois par an

Comité éthique et conformité

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

Fréquence de réunion :
2 fois par an

Comité d'engagement

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

Fréquence de réunion :
1 fois par semaine

Comité des risques

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

Fréquence de réunion :
2 fois par an

ReShapE est à l'image des convictions d'Icade sur les grands enjeux climatiques

Flore Jachimowicz, membre du Comité exécutif d'Icade en charge de la RSE et de l'Innovation, présente les engagements et les objectifs environnementaux et sociétaux placés au cœur du nouveau plan stratégique du Groupe.



Flore Jachimowicz

DANS QUELLE MESURE RESHAPE, LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE D'ICADE, INTÈGRE-T-IL LES AMBITIONS RSE DU GROUPE ?

Flore Jachimowicz : ReShapE est à l'image des convictions de l'entreprise sur les grands enjeux climatiques auxquels nous devons faire face. Ce plan porte cette absolue nécessité de transformer la ville, et donc aussi nos propres métiers, avec un objectif à 2030, autrement dit demain. Le fait qu'Icade ait réuni, au sein de la même direction, la RSE qui fixe le cap et l'innovation qui permet d'atteindre plus vite ces objectifs apporte une vraie cohérence à notre démarche.

QUELS SONT LES ENGAGEMENTS PRIS PAR ICADE EN MATIÈRE DE RSE ?

F. J. : Nous avons deux priorités environnementales et deux priorités sociétales qui sont, dans notre vision de la ville, intrinsèquement liées. Sur la question du climat, pour aligner nos objectifs sur la trajectoire 1,5 °C validée par la Science Based Target initiative (SBTi), nous visons une réduction de 60 % de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 pour la Foncière Tertiaire et de 41 % pour la Promotion. En matière de protection des sols et de biodiversité, notre deuxième engagement environnemental, nous nous sommes dotés de nouveaux outils de mesure plus performants et d'objectifs ambitieux tels que la renaturation d'ici 2030 de 100 % des opérations que nous construisons. Sur le plan sociétal, nous nous engageons à travailler au plus près des territoires et des populations en privilégiant la mixité, l'inclusion et

le développement local. En 2023, 50 % des logements réservés sont inclusifs et abordables. Enfin, le bien-être et la santé des occupants de nos bâtiments sont pour nous essentiels, d'autant plus que la crise du logement a placé beaucoup de gens en situation de fragilité. Toutes nos actions opérationnelles prennent en compte l'ensemble de ces engagements avec un objectif à terme : être RSE « by design ». Il faut désormais reconstruire la ville sur de l'existant. Cela demande une nouvelle expertise et une nouvelle manière de penser la ville.

QUELS SONT LES PROGRÈS LES PLUS MARQUANTS SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'ICADE ?

F. J. : En 2023, nous avons enregistré une nette baisse de l'intensité carbone : - 35 % pour la Foncière Tertiaire et - 12 % pour la Promotion par rapport à 2019. Après avoir bénéficié de 66 millions d'euros d'investissements de 2019 à 2023 pour améliorer la durabilité de ses actifs, la Foncière Tertiaire d'Icade verra cet effort porté à 145 millions de 2024 à 2030. Cet engagement fort, nous le menons avec nos locataires : 200 000 m² ont ainsi été signés avec notre Bail Engagé Climat qui permet de contractualiser des engagements avec les locataires pour améliorer leur performance carbone. Le pôle Promotion d'Icade, quant à lui, s'emploie à « mieux » construire en recourant davantage à des matériaux décarbonés et à des solutions architecturales bioclimatiques.

« RESHAPE PORTE CETTE ABSOLUE NÉCESSITÉ DE TRANSFORMER LA VILLE ET NOS PROPRES MÉTIERS. »

En 2030, un tiers de nos opérations seront en bois ou en matériaux biosourcés, contre 17 % en 2023 et 6 % en 2022. Cette notion de maîtrise du carbone se retrouve aussi dans le mode de rémunération des membres du Comex dont 15 % est liée à l'atteinte des objectifs RSE. De même, 10 % de l'intéressement versé aux collaborateurs dépend du critère carbone. Tout est mené en interne pour mobiliser l'ensemble de l'entreprise. En témoigne la mise en place en 2023 de l'Icade Climate School, destinée à donner à chaque salarié une compréhension claire de ce qu'il peut faire sur son périmètre pour réduire notre empreinte. ■

PROGRESSION 2023 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA RAISON D'ÊTRE

FONCIÈRE TERTIAIRE			PROMOTION					FINANCE		RESSOURCES HUMAINES		RSE ET INNOVATION	
Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Indicateur 4	Indicateur 5	Indicateur 6	Indicateur 7	Indicateur 8	Indicateur 9	Indicateur 10	Indicateur 11	Indicateur 12		
Taux de recommandation des locataires mesuré par une enquête NPS ⁽¹⁾	Réduction de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO ₂ eq/m ²)	Part des bureaux et hôtels disposant d'un service de mobilité durable renforcé	Taux de recommandation des acquéreurs de logements mesuré par une enquête NPS ⁽¹⁾ à la livraison	Réduction de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 (en kgCO ₂ eq/m ² , en analyse du cycle de vie sur 50 ans)	Pourcentage de logements abordables et inclusifs: logements sociaux, intermédiaires, en accession sociale et modérée ou en BRS (bail réel solidaire)	Nombre d'arbres plantés par habitant	Pourcentage de logements ⁽²⁾ ayant accès à un espace extérieur	Pourcentage de financements durables sur le total de la dette	Taux de recommandation des collaborateurs mesuré par une enquête NPS ⁽¹⁾	Nombre de projets innovants déclinés de manière opérationnelle dans les business	Progrès en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre en absolu		
2023	2023 vs 2019	2023	2023	2023 vs 2019	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023 vs 2019		
Positif	- 35%	37%	Positif	- 12%	50%	1	100%	65%	Négatif	21	- 21%		

(1) NPS : Net Promoter Score, qui mesure le taux de recommandation.
(2) Appartements de type T2 ou plus.

CONTRIBUTION D'ICADE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU



Enjeux, risques et opportunités

Prévenir, maîtriser les risques et saisir de nouvelles opportunités fait partie intégrante de la vie d'Icade et contribue à la performance du Groupe à long terme. Cette démarche se traduit très concrètement dans la conduite des opérations.



RISQUES	ENJEUX	OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Accélération du réchauffement climatique et démultiplication des événements climatiques extrêmes ■ Déplétion des ressources naturelles (matières premières, eau, sols, marines...) et de la biodiversité ■ Défis des réglementations environnementales européenne et française : bas carbone et biodiversité/ZAN 	<p>NOUVELLE DONNE ENVIRONNEMENTALE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Généralisation à l'ensemble de nos locataires de standards environnementaux et sociétaux élevés (consommation éthique, responsable et informée, sobriété énergétique) ■ Développement de nouveaux modèles en remplacement de l'étalement urbain : construire la ville sur la ville, redessiner les entrées de ville... ■ Exemplarité, écoute et embarquement de nos parties prenantes ■ Développement d'offres constructives biosourcées (bois, paille, terre crue...) ■ Développement d'innovations constructives et d'ATEX (appréciations techniques d'expérimentation)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Remise en cause des modèles de croissance et développement de nouvelles typologies d'entreprise ■ Instabilité/reconfiguration des chaînes d'approvisionnement ■ Choc (désynchronisation/disparition/urgence) des métiers ■ Pérennisation des tensions financières (inflation, taux d'intérêt...) ■ Remise en cause des incitations fiscales qui vient perturber le modèle du promoteur 	<p>CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Être acteur de l'émergence et de la structuration des nouveaux métiers et des nouvelles filières de la construction de demain ■ Être un acteur intégré investisseur/promoteur pour développer une résilience face à la crise et une complémentarité sur la chaîne de valeur ■ Identification de partenariats stratégiques (fournisseurs, investisseurs, clients, institutionnels...)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...) ■ Accélération de la flexibilité spatio-temporelle (télétravail, flex office...) 	<p>ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réaffirmation de nos convictions profondes en matière de RSE ■ Développement de la marque employeur pour attirer et fidéliser les talents ■ Développement de programmes mixtes et d'offres visant à accompagner nos clients (entreprises, collectivités territoriales) dans les nouvelles manières de travailler et d'habiter et de vivre la ville ■ Proposition d'une offre adressant les nouveaux enjeux de flexibilité, de centralité et environnementaux/serviels



Séverine Floquet-Schmit
Membre du Comex en charge de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne

« LA MAÎTRISE DES RISQUES CHEZ ICADÉ S'APPUIE SUR UNE ORGANISATION, DES PROCÉDURES ET DES DISPOSITIFS PERMETTANT D'ANTICIPER, ÉVALUER ET METTRE EN ŒUVRE LES MESURES NÉCESSAIRES DE PRÉVENTION ET DE TRAITEMENT.

SI L'INDÉPENDANCE DE LA GESTION DES RISQUES PAR RAPPORT AUX MÉTIERS EST INDISPENSABLE, UNE COORDINATION ÉTROITE AVEC LES PÔLES D'ACTIVITÉS RESPONSABLES DES OPÉRATIONS EST ESSENTIELLE. C'EST L'ASSURANCE QUE LE DISPOSITIF DÉPLOYÉ EST ADAPTÉ AUX RÉALITÉS DE CHACUN DES MÉTIERS ET AU NOUVEAU CONTEXTE DE MARCHÉ D'ICADÉ. »

RISQUES	ENJEUX	OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Crise du logement : démographie, décohabitation, besoin de centralité, manque de logements, vieillissement de la population, inadaptation des logements aux besoins actuels ■ Raréfaction des fonciers et besoins accrus d'accès aux hubs de transports durables ■ Incapacité à répondre aux enjeux de réindustrialisation sur le territoire français 	<p>TRANSFORMATION SOCIALE ET TERRITORIALE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Essor de la ville mixte et durable, avec des offres à moins de 5 minutes de marche des transports en commun et des opérations sur les entrées de ville ■ Développement de solutions de partage répondant aux nouveaux usages (coliving, coliving senior, coworking...) ■ Inclusion et diversité dans les différentes offres résidentielles de services et de bureaux ■ Transformation de bureaux en logements, immeubles d'activités, résidences étudiantes... ■ Accélération de l'offre sur le Light Industrial
<ul style="list-style-type: none"> ■ Hyperdigitalisation de l'économie (IA, IoT, 4.0, big data...) ■ Atomisation de l'innovation (leadership des start-up) ■ Distorsion entre innovation, évolution de la réglementation et aspects éthiques 	<p>DIGITALISATION ET INNOVATION</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de nouvelles verticales (data centers) ■ Développement d'Urban Odyssey et investissement dans les start-up ■ Émergence de nouvelles manières de concevoir, de construire et d'exploiter (BIM, préfabrication, hors site...) ■ Meilleure connaissance de nos clients et prospects et développement de services complémentaires ■ Veille réglementaire renforcée et formation des collaborateurs sur les sujets de conformité

Icade dans son écosystème : créer de la valeur pour nos parties prenantes

Imaginer et concevoir la ville à 2050 est avant tout une entreprise collective. Icade participe d'autant plus à la transformation durable de son secteur que le Groupe s'appuie sur ses différentes parties prenantes. Un écosystème où ses partenaires, clients, élus et start-up échangent de nouvelles idées et créent de nouveaux concepts urbains.

Paroles de start-up



TERRE UTILE

GUILLAUME MIZON
Président-fondateur de **TERRE UTILE**

Créée en 2021, Terre Utile produit et vend de la terre végétale recyclée à partir de terre excavée dans les chantiers. Cette activité permet de recycler des terres qui, sinon, seraient mises en décharge, mais aussi de préserver des terrains naturels, de redévelopper de la biodiversité et de réduire les émissions de gaz à effet de serre en diminuant les temps de transport. Pour Icade, nous avons fourni une partie de la terre de la forêt urbaine du Parc des Portes de Paris à Aubervilliers. Nous venons également de signer avec Icade un plan d'actions pour créer davantage de synergies. Nous avons de grandes ambitions ensemble ! »

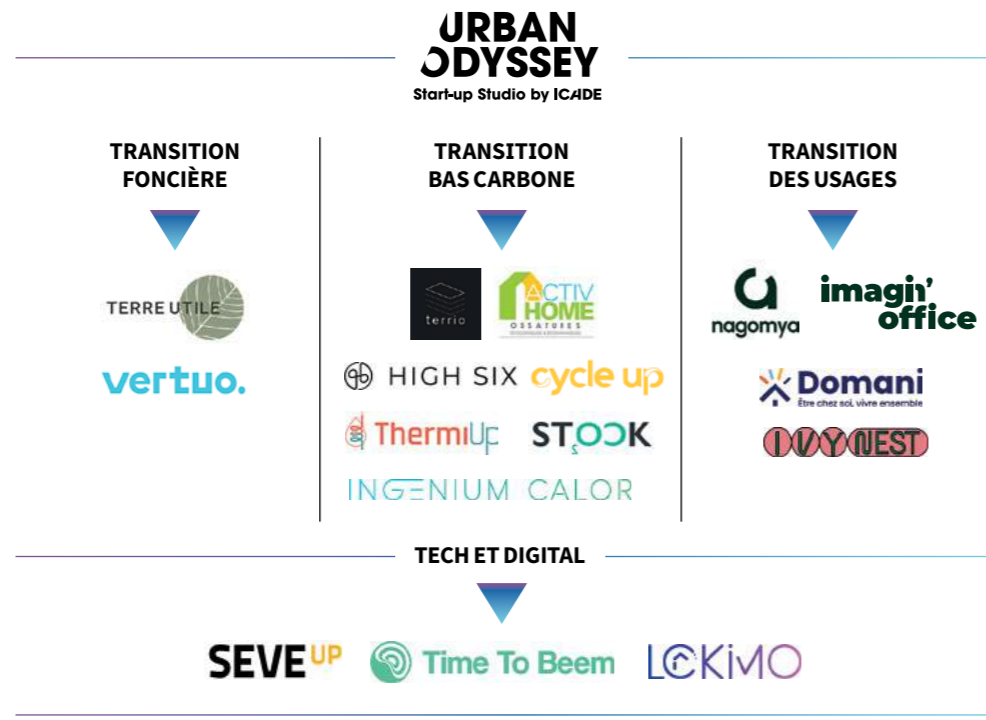


terrio

VINCENT-PIERRE FREUDENREICH
Cofondateur de **TERRIO**

Notre activité consiste à fabriquer des matériaux en terre crue pour la construction, à conseiller les porteurs de projet de la conception à la finalisation du projet et à accompagner les Compagnons pour la réalisation sur site. Nos produits répondent à un triple enjeu écologique : la préservation des matières premières, la réduction des émissions de carbone et un meilleur confort lié à la contribution thermique de la terre. Soutenus par le start-up studio Urban Odyssey, nous menons notamment aux côtés d'Icade le projet Bellecombe à Lyon pour la réalisation des façades en terre de deux immeubles mixtes R+7. »

16
START-UP
AU SEIN DU PORTFOLIO
URBAN ODYSSEY
En quatre ans,
Urban Odyssey a
participé au lancement
de 16 start-up,
en les accompagnant
et en y investissant.



Paroles de clients



PIERRE & VACANCES

JULIEN RENAUD-PERRET
Directeur immobilier et investisseurs du
GRUPE PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS

Arrivés en mars 2001, nous sommes un locataire historique du Pont de Flandre, le seul campus tertiaire dans Paris intramuros. Au fil des crises, comme récemment lors du Covid, nous avons toujours trouvé des solutions car les équipes d'Icade sont à l'écoute. Premier locataire d'Icade à avoir signé un bail vert en 2013, nous avons, lors de son renouvellement, conclu un Bail Engagé Climat qui s'inscrit totalement dans l'ADN du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs. »



Le Pont de Flandre à Paris 19^e



AMP VISUAL TV

GILLES SALLÉ
Président-fondateur d'**AMP VISUAL TV**

Cela fait 20 ans que notre activité de tournage en studio est installée à Aubervilliers grâce à une confiance établie de longue date avec nos interlocuteurs d'Icade. Parmi les atouts du site figurent évidemment son accessibilité et sa sécurisation qui, pour nous, sont essentielles car nous tournons chaque jour de nombreuses émissions de télévision avec des célébrités et du public. Mais nous apprécions aussi toutes les initiatives engagées par le Groupe, comme les mobilités douces et la forêt urbaine, qui permettent à nos collaborateurs et collaboratrices de mieux vivre sur le site. »



Paroles d'élus



La forêt urbaine,
Parc des Portes de Paris, Aubervilliers (93)

KARINE FRANCKET
Maire d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis)

Comme dans le cas des cours Oasis que nous développons dans les écoles à Aubervilliers, il faut essayer de rendre ces nouveaux espaces végétalisés plus accessibles à tous. Il y a une forte attente de la population, on le voit avec le Parc des Portes de Paris et sa très belle forêt urbaine inaugurée il y a plus de deux ans. Il s'agissait à l'origine d'un parc tertiaire de bureaux et la première année, après la réhabilitation, il n'y avait pas foule. Mais aujourd'hui, les habitants s'y rendent volontiers : pour y jouer le dimanche en famille, pour faire du tai-chi... »

RAPHAËL MICHAUD
Adjoint à la mairie de Lyon
en charge de la ville abordable, bas carbone et désirable

L'opération Audessa offre l'opportunité de proposer un rez-de-chaussée actif, ouvrant sur des espaces de pleine terre et dialoguant avec la ville, et un second bâtiment qui va apporter du logement et de la diversité dans ce quartier. Sur ce projet, les équipes d'Icade ont démontré un savoir-faire qui permet de "faire concrètement la ville", avec cette volonté de réemployer les bâtiments et de retrouver de la mixité d'usage. C'est ce type de projets qui peut inspirer d'autres acteurs pour construire la ville de demain. »



Audessa à Lyon

Se réinventer et transformer nos modes de fonctionnement

Dans un contexte économique tendu du fait notamment de la hausse des taux d'intérêt, les activités foncière tertiaire et promotion d'Icade ont bien résisté en 2023. Une performance que le modèle intégré du Groupe, fortement réaffirmé dans son nouveau plan stratégique ReShapE, compte bien accroître dès cette année.



Emmanuelle Baboulin
Membre du Comex en charge du pôle Foncière Tertiaire

— SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL, COMMENT VOTRE ACTIVITÉ S'EST-ELLE ADAPTÉE AU CONTEXTE DE LA REMONTÉE DES TAUX D'INTÉRÊT ?

Emmanuelle Baboulin : L'impact de la hausse des taux et surtout le manque de visibilité nous ont mis fortement sous tension en pesant sur la valorisation de nos actifs et sur les bilans financiers de nos locataires. À cela s'est ajoutée une profonde évolution des façons de travailler, avec la montée du télétravail et une réflexion de nos locataires sur leur stratégie immobilière dans un objectif d'économie. Notre travail a donc consisté à les accompagner dans leur réflexion tant sur les plans financier et d'aménagement que de performance énergétique. Le locataire souhaite avoir de moins en moins de sujets à gérer en direct, d'où le lancement de notre bouquet de services Icade Solutions.

Charles-Emmanuel Kühne : Sur l'immobilier résidentiel, nous nous sommes adaptés en vendant une partie de nos logements en bloc à des institutionnels. La remontée des taux d'intérêt a en effet réduit significativement la capacité des ménages à emprunter et à acheter des logements. Nous avons atteint quasiment 68 % de nos réservations en vente en bloc contre 50 à 55 % les années précédentes. Quant à la vente de logements à l'unité aux particuliers, qu'ils soient investisseurs ou accédants à la propriété, nous avons adapté nos prix en adéquation avec le marché. Pour le développement de projets, nous avons été beaucoup plus sélectifs. Finalement, adaptabilité, agilité et réactivité ont été les maîtres mots de notre action.



Charles-Emmanuel Kühne
Membre du Comex en charge du pôle Promotion

— QUELLES SONT LES PERFORMANCES ENREGISTRÉES LORS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

E. B. : En termes de location, nous avons réalisé une année record à + 22 % par rapport à 2022 avec des signatures représentant 243 000 m², soit 130 baux dont 44 signés par de nouveaux locataires. Le nombre de renouvellements montre notre capacité à conserver nos clients malgré un contexte extrêmement concurrentiel. La mise en place d'Icade Solutions, qui nous permet d'aider nos locataires à repenser leurs espaces de travail, est un moyen de nous différencier sur le marché. Notre Net Promoter Score – qui mesure le niveau de satisfaction de nos clients – est ainsi passé de + 8 en 2022 à + 14 en 2023. Quant à notre activité d'investisseur, elle a également été très satisfaisante avec la vente dans de très bonnes conditions de deux actifs à Marseille (Grand Central et Eko Active) et la livraison d'un immeuble clé en main (M Factory), également à Marseille.

C.-E. K. : Nos performances résultent de l'état du marché : - 13 % en volume et - 7 % en réservation en valeur. Mais au regard de l'évolution du marché telle qu'annoncée par la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI) et d'un benchmark de nos concurrents, nous avons largement surperformé le marché. Les chiffres de la FPI affichent en effet une baisse de réservation de logements neufs de 26 % par rapport à 2022, soit deux fois plus que nous. Malgré ce contexte, nous avons réussi une vente significative en tertiaire en région avec l'immeuble Osmose représentant 19 000 m². Au total, nous comptabilisons 5 256 réservations de logements et un chiffre d'affaires en croissance de 3 %.

« EN TERMES DE LOCATION, NOUS AVONS RÉALISÉ UNE ANNÉE RECORD À + 22 % PAR RAPPORT À 2022 AVEC DES SIGNATURES REPRÉSENTANT 243 000 M². »

— *Emmanuelle Baboulin*

— DANS CE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE, COMMENT CONCILIER PERFORMANCE ET OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX ?

C.-E. K. : Performance et objectifs environnementaux sont, selon moi, indissociables. Il n'y a pas de renoncement environnemental à avoir pour être économiquement performant. Ce n'est ni la philosophie d'Icade ni celle d'Icade Promotion. D'ailleurs, nous avons gagné, avec Redman, un projet du C40 pour la transformation de la tour Guillot-Bourdeix à Lyon, avec des ambitions environnementales extrêmement fortes. Le futur quartier de la Jallère à Bordeaux-Lac est très vertueux sur le plan environnemental avec un projet qui vient mettre la nature au cœur du site. De même, le nouveau quartier de Blagnac (31) que nous réalisons est un projet qui répond également à des ambitions environnementales très fortes grâce notamment à l'intervention d'Urbain des Bois. Notre objectif est de diminuer de 41 % nos émissions carbone en 2030. Nous les avons déjà réduites de 12 % fin 2023.

E. B. : En fait, nos objectifs environnementaux sont autant d'arguments qui confortent notre attractivité, car ils rejoignent les propres exigences de nos locataires. Le Bail Engagé Climat par exemple, que nous proposons et qui tend vers la recherche commune d'une meilleure performance énergétique du bâtiment, répond aux attentes des locataires qui, au-delà du loyer, peuvent ainsi agir sur la baisse de leurs charges.

— EN QUOI LE MODÈLE D'ICADE EST-IL UN ATOUT POUR VOTRE ACTIVITÉ ?

E. B. : La structure de son actionariat s'appuyant notamment sur la Caisse des Dépôts donne à Icade une forte légitimité, une image d'intégrité et une large assise financière. Notre Groupe, qui jouit d'une bonne réputation, est reconnu sur le marché. Il le doit à ses

nombreuses compétences en interne et à la synergie de ses deux métiers qui nous permettent de proposer à nos clients des solutions différentes et innovantes.

C.-E. K. : La consolidation des métiers, notamment ceux du promoteur et de l'investisseur, est un véritable atout inscrit dans le plan ReShapE pour faire la ville à 2050. Ce modèle intégré nous apporte une forte crédibilité. Avoir l'ambition de faire la ville à 2050, ce n'est pas seulement concevoir et être maître d'ouvrage, c'est aussi être propriétaire et exploitant comme l'est la Foncière. La complémentarité de ces deux métiers va dans le sens de l'évolution du secteur de l'immobilier. Et dans ce cadre, notre actionnaire la Caisse des Dépôts nous apporte en effet une très forte crédibilité vis-à-vis des territoires.

« SUR L'IMMOBILIER RÉSIDENTIEL, NOUS NOUS SOMMES ADAPTÉS EN VENDANT UNE PARTIE DE NOS LOGEMENTS EN BLOC À DES INSTITUTIONNELS. »

— *Charles-Emmanuel Kühne*

— QUELLES SONT LES PRIORITÉS ET LES PERSPECTIVES POUR 2024 ?

E. B. : Notre priorité est bien sûr de remplir nos surfaces et de signer des baux avec des produits qui répondent aux attentes des locataires. Une autre de nos priorités est de transformer en hôtels ou en résidences étudiantes un certain nombre de nos immeubles qui ne sont plus adaptés à une activité de bureaux. Enfin, nous allons poursuivre notre diversification entre autres vers des locaux d'activité et des data centers.

C.-E. K. : Nous sommes dans un environnement de marché très incertain et sans doute durablement. La priorité est d'avoir la capacité à se réinventer et à transformer nos modes de fonctionnement tout en continuant à délivrer nos projets du mieux possible sans renoncement sur le plan environnemental. Le message pour 2024 est d'avoir confiance en nous, sur notre capacité à tenir le cap et à mettre en œuvre le plan stratégique ReShapE qui est ambitieux et va générer beaucoup de fierté dans sa mise en œuvre. ■

Résultats annuels 2023



FONCIÈRE TERTIAIRE

- Revenus locatifs : **363,9 M€ (+ 2,2 % à périmètre constant)**
- Très forte activité locative avec près de **243 000 m²** signés ou renouvelés (+ 22 % vs 2022)
- Pipeline sélectif et diversifié. Lancement d'un nouveau projet emblématique au 29-33 avenue des Champs-Élysées à Paris
- Valorisation du portefeuille à **6,5 Md€ (Pdg)**



PROMOTION

- Chiffre d'affaires économique : **1,29 Md€ (+ 3 % vs 2022)**
- Réservations : **5 256 lots (- 13 % volume vs - 26 % sur le marché)**
- Backlog stable à **1,84 Md€**



Pour une ville plus durable

Imaginer la ville du futur, construire et gérer des lieux de vie agréables, mixant logements, bureaux, commerces et espaces verts pour une ville qui vit le jour et le soir, la semaine et le week-end : telle est la vocation d'Icade. Mais changer la ville ne se fait pas au détriment de la planète. C'est pourquoi le Groupe a fait de la lutte contre le changement climatique et de la préservation de la biodiversité deux priorités stratégiques, et s'appuie sur l'innovation pour atteindre ses objectifs.

Icade invente la ville à 2050, mixte et durable

Face aux enjeux environnementaux, économiques et sociaux qu'implique le projet d'une ville plus durable, Icade se mobilise et innove pour apporter des réponses concrètes sur le terrain.

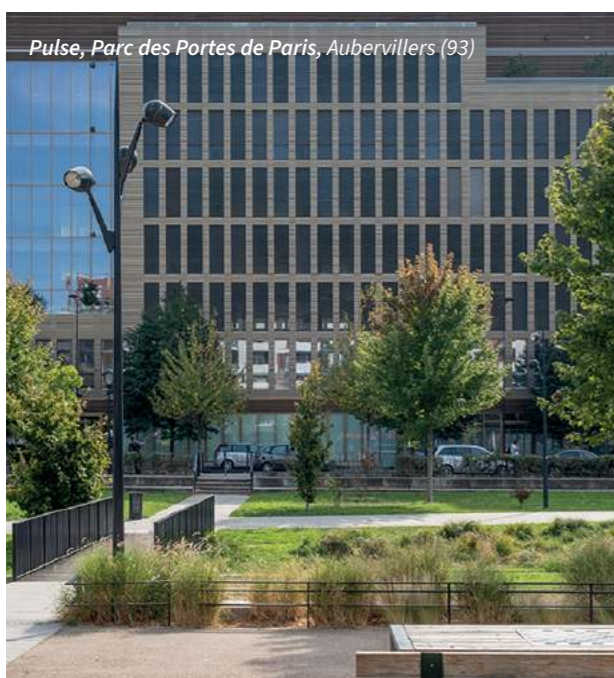


« ICADE S'EST ENGAGÉE À ATTEINDRE LE SEUIL D'ÉMISSIONS DE CO₂ DE 2025 DE LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE AVEC DEUX ANS D'AVANCE. »

— Daphné Millet

La ville de 2050 sera durable, économiquement viable, inclusive et respectueuse de l'environnement. Pour réaliser une telle ambition, un impératif s'impose : reconstruire la ville sur la ville, notamment avec des matériaux biosourcés et par le réemploi des ressources disponibles. Cette nouvelle approche nécessite d'agir à l'échelle locale sur des problèmes globaux que sont, en particulier, ceux de l'artificialisation des sols, des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation de ressources.

Icade répond à cette nécessité devenue urgente au travers de sa stratégie RSE, redéfinie en 2022 autour de cinq enjeux prioritaires : le climat via la réduction de son empreinte carbone et l'adaptation des bâtiments au changement climatique, la préservation de la biodiversité et la protection des sols, l'ancrage local et l'inclusion, le bien-être et la santé des occupants et, enfin, le développement des compétences de ses salariés. Des engagements massivement soutenus par les actionnaires d'Icade qui ont approuvé en 2023 pour la deuxième année consécutive, et à plus de 98 %, la résolution « Say on Climate & Biodiversity ».



Pulse, Parc des Portes de Paris, Aubervilliers (93)

« En ce qui concerne notre politique pour le climat, l'exemple du Village des Athlètes à Saint-Ouen-sur-Seine (93) démontre notre capacité à innover en recourant notamment à la construction bois, à du béton bas carbone ou encore à la réutilisation des eaux usées », déclare Daphné Millet, directrice RSE chez Icade, qui rappelle que le Groupe a décidé de prendre systématiquement une longueur d'avance sur les exigences de la réglementation environnementale : « Nous nous sommes engagés à atteindre le seuil d'émissions de 2025 imposé par la RE2020 avec deux ans d'avance ; nous ferons de même pour les autres seuils de 2028 et 2031. »

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ICADE

En matière de biodiversité, Icade s'engage également fortement. D'abord en participant à la définition de standards indispensables dans un domaine qui manque encore de référentiels reconnus et partagés. Le Groupe travaille pour cela avec des experts, notamment des écologues (lire p. 37), mais aussi des paysagistes qui réalisent un état des lieux des sites qu'il construit afin d'optimiser leur revégétalisation. « Pour contribuer à l'objectif ZAN (zéro artificialisation nette) des collectivités, nous avons entrepris de mesurer notre impact et de nous fixer des objectifs chiffrés précis, publiés en mars 2023 dans notre rapport Biodiversité, explique Daphné Millet. L'objectif est de mener des actions concrètes dans le cadre de nos activités, à l'image de la Foncière Tertiaire d'Icade qui déploie un plan d'action ambitieux pour améliorer, tous les ans, la place de la nature sur ses parcs d'affaires, comme la forêt urbaine du Parc des Portes de Paris. »

Podcast :
La Ville
est Belle
by Icade



Épisode
Parc des Portes de Paris,
un modèle pour la biodiversité



« LE BOIS EST UN DES MATÉRIAUX BIOSOURCÉS LES PLUS SIMPLES À UTILISER. »

— Anne Fraisse

Pour aller encore plus loin, Icade mise résolument sur des solutions innovantes. Le Groupe expérimente l'installation de toitures solaires végétalisées pour mieux comprendre quels sont les bénéfices mutuels entre végétal et photovoltaïque. Un projet mené avec l'Institut d'écologie et des sciences de l'environnement de Paris et CDC Biodiversité. Icade finance également des start-up comme Terre Utile, qui revalorise les terres excavées des chantiers, et Terrio, producteur de briques en terre crue (lire p. 28). L'un des enjeux étant plus que jamais de rénover l'existant, Icade développe des offres ad hoc comme AfterWork by Icade, qui transforme des bureaux en d'autres destinations (logements, établissements d'enseignement supérieur, espaces de coliving, ensembles mixtes...), tout en veillant à réintégrer des espaces verts (lire p. 57), ou VilleEnVue qui offre la possibilité de réinventer un modèle de quartier mixte adapté aux besoins des territoires périurbains en mutation (lire p. 56).

Quant aux enjeux sociétaux, notamment ceux liés à la cohésion des territoires et à l'inclusion, Icade en a fait depuis longtemps une de ses priorités. « Avec 50 % de logements abordables et inclusifs en 2023, nous avons dépassé, plus tôt que prévu, notre objectif initial de 30 % », relève la directrice RSE, qui souligne l'engagement du Groupe comme acteur de la ville durable à tous les niveaux : « Nous participons à des cercles de réflexion sur la biodiversité. Nous sommes partenaires de l'École supérieure du bois pour la nouvelle chaire Ecorce lancée au printemps 2023. Nous avons initié en 2021 ByCycle, un regroupement d'acteurs de l'immobilier se mobilisant pour développer l'usage du vélo. Nous avons également lancé en 2022 le Bail Engagé Climat destiné aux locataires (lire l'encadré). » Des efforts qui portent leurs fruits : en juin 2023, au concours CUBE Flex qui vise à accélérer la flexibilisation électrique des bâtiments tertiaires, Icade s'est vu décerner des prix pour trois de ses actifs immobiliers, les immeubles de bureaux Origine à Nanterre, Eqho à La Défense et Québec sur le Parc Paris Orly-Rungis.

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION PAR L'INNOVATION

Pour Icade, la réponse aux enjeux RSE passe par l'innovation, notamment en matière de mode de construction et de méthodes de travail. La construction bois et l'exploitation de la donnée en sont de parfaits exemples. Créée en 2021, Urbain des Bois est la filiale d'Icade dédiée à la transition écologique de la construction. Ce véritable laboratoire opérationnel a pour ambition de décarboner la structure du bâtiment qui représente 80 % du poids carbone du secteur. « Non seulement le bois stocke du carbone, mais en plus c'est un des matériaux biosourcés les plus simples à utiliser, défend Anne Fraisse, directrice générale d'Urbain des Bois. Notre objectif est de nous inscrire dans une logique de marché en industrialisant la production, comme nous le faisons avec la société Würth Fehér pour le plancher bois démontable et recyclable que nous allons utiliser dans le programme de logements d'Icade Promotion à Ferney-Voltaire. » Pour cela, deux chantiers devront être menés de front : la normalisation de ces modes de construction biosourcés et l'acculturation du marché. « Or, nous devons faire cette normalisation en 10 ans alors qu'il en a fallu 60 pour normaliser la construction béton, explique Anne Fraisse. Par ailleurs, en passant à une industrie de préfabrication, on change complètement de modèle économique, il faut donc aussi s'y adapter. »

Au-delà de l'exemple de Ferney-Voltaire (01), les projets commencent à se multiplier, de celui de La Riche près de Tours en structure bois-béton à ceux de Pessac (33) alliant bois et briques de terre crue, ou de Torcy (77) avec sa maison 100 % bois. Et ce, généralement dans une logique d'aménagements de quartiers bas carbone, une spécificité d'Urbain des Bois comme en témoignent le projet La Jallère à Bordeaux-Lac et le nouveau quartier construit sur le site de l'ex-Air Business Academy à Blagnac (31).



Origine à Nanterre (92)

LE SUCCÈS DU BAIL ENGAGÉ CLIMAT

Depuis 2022, Icade propose aux locataires de ses immeubles tertiaires le Bail Engagé Climat, qui permet d'inscrire l'enjeu climatique au cœur des relations contractuelles bailleur-locataire. Cette annexe environnementale au bail commercial est basée sur trois piliers : déterminer une trajectoire environnementale commune du bâti, aider l'utilisateur à développer des pratiques lui permettant d'avoir l'impact le plus vertueux possible et contribuer, à l'échelle nationale, au développement de puits carbone labellisés « bas carbone ». Fin 2023, la totalité des souscriptions au Bail Engagé Climat portait sur environ 200 000 m² de bureaux. ■

● ● ● FOCUS SUR LE BIM ET LE BIS

Côté data, la modélisation des données du bâtiment (BIM) permettant de réaliser la maquette numérique d'un immeuble est également une innovation majeure sur laquelle Icade est pleinement engagée via sa charte BIM adoptée en 2018. « Dans les cas d'usage que nous avons explorés, ceux appliqués à la conception-réalisation avec Icade Promotion sont les plus avancés, que ce soit pour vérifier la programmation et les quantitatifs d'un bâtiment ou pour déterminer son bilan carbone », détaille Anne-Sophie Duroy, directrice de la transformation chez Icade. Un module pilote avec la start-up Time To Beem, portée par Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, a été utilisé en 2023 sur une opération à Tours afin de permettre aux architectes et bureaux d'études de calculer en temps réel l'impact carbone des solutions qu'ils retiennent. À terme, l'outil est des-



« L'UTILITÉ DU BIM EST D'AUTANT PLUS GRANDE AVEC L'INFLATION RÉGLEMENTAIRE. »

— Anne-Sophie Duroy

tiné à être déployé sur toutes les opérations d'Icade Promotion recourant à une maquette BIM. « L'utilité du BIM est d'autant plus grande que nos enjeux réglementaires et de performance ne cessent de croître », constate Anne-Sophie Duroy.

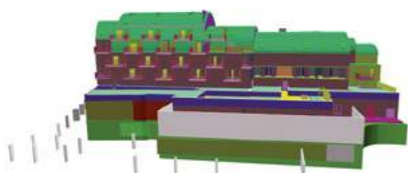


« UTILISER ET RECOURIR À LA TECHNOLOGIE POUR BÂTIR LA VILLE DURABLE DE 2050. »

— Benjamin Ficquet

explique Benjamin Ficquet, directeur Property & exploitation responsable chez Icade. Le Groupe, qui a adopté une approche systémique dans ce domaine, s'est doté en interne des techniques et des compétences qui lui permettent de gérer un tel système d'information. « Nous sommes désormais en mesure d'utiliser des outils d'IA pour générer des modèles prédictifs sur le comportement du bâtiment, l'impact des prévisions météorologiques, etc. », relève Benjamin Ficquet. La technologie est ainsi largement mise à contribution par Icade pour construire la ville durable à 2050. ■

En matière d'exploitation des bâtiments, la Foncière Tertiaire d'Icade recourt pour sa part davantage au BIS (Building Information System). « Basé sur la collecte de données via des capteurs, le BIS, qui se conçoit à l'échelle de chaque bâtiment ou de chaque parc immobilier, permet d'optimiser le pilotage énergétique et la maintenance d'un bâtiment au travers de tableaux de bord »,



Interface de maquette numérique Time to Beem

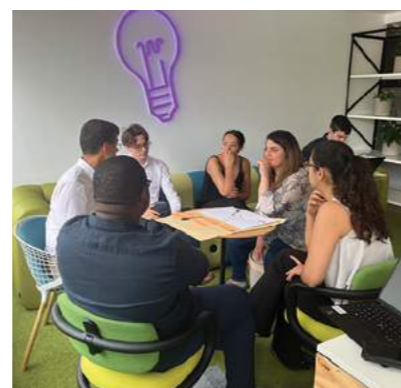


LANCEMENT DE L'ICADE CLIMATE SCHOOL



Créée en avril 2023 à l'initiative des Directions RH et RSE, l'Icade Climate School est un programme de formation destiné aux collaborateurs et dédié aux enjeux du changement climatique. « C'est un lieu virtuel qui rassemble toutes nos formations existantes sur le sujet et accueillera celles que nous créerons, explique Stéphane Duhail, directeur du développement RH chez Icade. L'objectif est de donner encore plus de sens à nos collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions. » La première phase de formation s'est concentrée sur l'ensemble des fonctions transverses du Groupe (finance, informatique, juridique, RH, communication, achats, marketing, risques et environnement de travail).

L'idée est que les collaborateurs définissent eux-mêmes les plans d'actions décarbonation spécifiques à chaque fonction, après validation bien sûr par le Comex. Ces plans d'actions seront intégrés aux entretiens de management et de développement professionnel (EMDP). Des modules spécifiques avec des ateliers sur le bas carbone et la biodiversité concernent aussi les fonctions opérationnelles d'Icade Promotion. « Nous avons lancé un tour de France de nos agences pour compléter ces formations avec des éléments adaptés aux questions opérationnelles locales », précise Stéphane Duhail, qui rappelle que l'objectif de l'Icade Climate School est de renforcer les compétences de chacun afin de traduire, sur le terrain et au niveau de chaque poste dans l'entreprise, la stratégie RSE du Groupe de réduction de son empreinte carbone. ■



Ateliers Icade Climate School

ENTRETIENS

Institut de la transition foncière : créer des standards pour valoriser les sols vivants



L'Institut de la transition foncière a vu le jour en mai 2023. Nicolas Bellego, directeur de l'innovation chez Icade, rappelle les missions de cette association, activement soutenue par Icade, qui regroupe les acteurs de la filière de la gestion durable des sols.

ICADE EST À L'INITIATIVE DE L'INSTITUT DE LA TRANSITION FONCIÈRE. POURQUOI UN TEL PROJET ?

Nicolas Bellego : Avec la diminution des émissions de carbone, la préservation de la biodiversité est un des axes de travail d'Icade, d'autant plus prégnant avec l'objectif ZAN (zéro artificialisation nette). Pour mieux comprendre la biodiversité et notamment la question de la gestion durable des sols, nous avons soutenu l'idée de l'urbaniste Jean Guiony de lancer un institut de la transition foncière regroupant différents acteurs concernés par cette question. Ses missions sont, d'une part, de se positionner en tant qu'incubateur d'outils opérationnels pour mieux prendre en compte les

sols vivants dans les opérations d'urbanisme et, d'autre part, de soutenir les travaux de recherche sur le sujet.

QUELLE EST L'IMPLICATION D'ICADE AU SEIN DE L'INSTITUT ET QUELS SONT LES BÉNÉFICES QU'ELLE EN RETIRE ?

N. B. : Icade participe entre autres aux ateliers « outils », comme celui sur la création d'un référentiel en matière d'outils de renaturation. L'institut nous permet aussi de construire une stratégie sur la biodiversité et les sols vivants, d'avancer collectivement au sein de la filière, de développer une expertise nouvelle et de disposer d'un vecteur pour embarquer l'ensemble des acteurs du marché, notamment les aménageurs.

QUEL EST L'APPORT D'ICADE À L'INSTITUT ?

N. B. : Via notamment son start-up studio Urban Odyssey, Icade accompagne et soutient des start-up qui interviennent dans le domaine de la biodiversité. C'est le cas de Terre Utile, qui recycle localement des terres de chantier en terre végétale et évite ainsi d'enlever des couches de terres naturelles, et de Lokimo qui dispose d'un outil capable de générer en quelques minutes un rapport sur la biodiversité d'un foncier précis. Ces outils sont appelés à être mis à la disposition des membres de l'institut. ■

La dégradation de la biodiversité affecte divers secteurs économiques dont l'immobilier



Marianne Louradour, présidente de CDC Biodiversité, rappelle l'importance de préserver la biodiversité et les actions menées en ce sens avec Icade.

POURQUOI LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ EST-ELLE UN ENJEU VITAL POUR NOS SOCIÉTÉS, POUR L'ÉCONOMIE ET PLUS PARTICULIÈREMENT POUR LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER ?

Marianne Louradour : En mai 2019, l'IPBES⁽¹⁾ alerte sur le « déclin alarmant de la biodiversité » avec plus d'un million d'espèces menacées. La biodiversité, cruciale pour l'économie mondiale, fournit des services essentiels tels que la sécurité alimentaire, la régulation climatique et la prévention des maladies. Sa dégradation affecte divers secteurs économiques dont l'immobilier. Intégrer la nature dans les projets immobiliers permet non seulement d'atténuer les impacts négatifs de l'urbanisation sur l'environnement, mais aussi de renforcer la résilience du territoire aux catastrophes naturelles.

QUELLES OPÉRATIONS MENÉES PAR ICADE ONT LE SOUTIEN DE CDC BIODIVERSITÉ ?

M. L. : Icade a été pionnière dans l'adoption des solutions de CDC Biodiversité, notamment à travers le Contrat de Performance Biodiversité (CPB), pour promouvoir la biodiversité et le bien-être dans ses espaces extérieurs. Le premier CPB a été lancé en 2016 au Parc des Portes de Paris, en vue de l'obtention du label EcoJardin. En partenariat avec le Muséum national d'Histoire naturelle, nous avons développé ensemble Pause Nature, un projet de sciences participatives à destination des usagers des parcs d'affaires. Un projet de toitures solaires végétalisées est en cours sur le Parc Paris Orly-Rungis pour explorer les interactions entre végétation, panneaux solaires et services écosystémiques.

QUEL BILAN FAITES-VOUS DU PROGRAMME NATURE 2050 ?

M. L. : Ce programme national, lancé par CDC Biodiversité en 2016, vise à renforcer l'adaptation des territoires au changement climatique et à préserver la biodiversité. Il finance des solutions basées sur la nature, restaurant un mètre carré de territoire pour 5 euros versés jusqu'en 2050. En partenariat avec des acteurs scientifiques et environnementaux, il favorise l'engagement des acteurs économiques en faveur de l'adaptation au changement climatique. Avec la participation de la Métropole du Grand Paris et des entreprises comme Icade, le programme soutient plus de 80 projets, et ce jusqu'en 2050. ■

(1) Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques.

Questions à... Jean Jouzel

Chaque degré compte, chaque décision compte



Jean Jouzel, climatologue et membre du Conseil Raison d'être d'Icade

— QUELLE EST AUJOURD'HUI NOTRE MARGE DE MANŒUVRE POUR LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE, COMPTE TENU DES DONNÉES DE PLUS EN PLUS ALARMANTES FOURNIES PAR LE GIEC ?

Jean Jouzel : Afin de lutter contre le réchauffement climatique, nous devrions prendre aujourd'hui des mesures pour limiter celui-ci à 1,5 °C dans la deuxième moitié de notre siècle à l'échelle planétaire. Objectif essentiel pour que les jeunes d'aujourd'hui puissent s'adapter aux conséquences du réchauffement sans trop de difficultés, il n'en est pas moins très ambitieux puisqu'il nécessite l'atteinte de la neutralité carbone à horizon 2050. En France, cette ambition est affichée et inscrite dans la loi et se traduit par une feuille de route qui s'appuie sur le diagnostic scientifique du GIEC. Cependant, dans la réalité, nous en sommes encore très loin.

— QUEL EST LE RÔLE D'UNE ENTREPRISE COMME ICADÉ DANS CE COMBAT ?

J.J. : Nous connaissons aujourd'hui les contributions de chaque secteur d'activité et de chaque pays au réchauffement climatique. En France, les émissions liées au secteur du bâtiment représentent près de 25 % des émissions nationales. C'est donc un secteur duquel on attend beaucoup. Celui-ci doit agir sur la réduction de l'impact de la construction, mais aussi sur le fonctionnement des bâtiments en pensant à la limitation de la consommation d'énergie et à des notions telles que le confort d'été, la protection de la biodiversité, la limitation de l'artificialisation des sols ou encore la production d'énergie. En effet, le bâtiment ne peut plus être envisagé comme déconnecté mais bien comme partie intégrante de son environnement urbanistique.

— EN QUOI LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE PEUVENT-ELLES ÊTRE DES ATOUTS DANS LES ACTIVITÉS EXERCÉES PAR ICADÉ ?

J.J. : Pour concevoir des villes qui soient à la fois accueillantes et faibles consommatrices en énergie, la science et la technologie sont des atouts majeurs. C'est notamment le cas dans le domaine des matériaux qui font l'objet de nombreux travaux de recherche : ciment, utilisation du bois, nouveaux isolants, etc. Dans toutes ces innovations, l'enjeu central est d'intégrer les impératifs d'isolation et de faible consommation d'énergie tout en maintenant la qualité de vie au sein des logements et bureaux. Ainsi, les nouveaux bâtiments doivent être construits en tenant compte des contraintes issues de l'analyse scientifique, un impératif qui s'impose également au champ de la rénovation, domaine essentiel dans lequel les acteurs de l'immobilier doivent redoubler d'initiatives et d'inventivité.

« UNE LIMITATION DU RÉCHAUFFEMENT À 1,5 °C OU 2 °C RESTE POSSIBLE ! »

— PEUT-ON ENCORE ESPÉRER ATTEINDRE UN MONDE BAS CARBONE ?

J.J. : Si la trajectoire sur laquelle nous nous trouvons actuellement n'est pas bonne, techniquement, une limitation du réchauffement à 1,5 °C ou 2 °C reste possible ! Quoi qu'il en soit, tôt ou tard, la transition carbone se fera et c'est la société toute entière qui en verra les bénéfices. Je suis notamment convaincu que les entreprises qui inscrivent leurs activités dans une logique d'atteinte de la neutralité carbone seront gagnantes économiquement. Quant aux particuliers, ils bénéficieront d'une meilleure qualité de vie et d'un monde plus apaisé. Enfin, parce qu'elle est source de recherche, d'innovation et d'emplois, la transition est synonyme d'un monde en mouvement porteur de sens pour les jeunes.

— QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN DU CONSEIL RAISON D'ÊTRE D'ICADÉ ?

J.J. : Depuis quelques années, je participe avec d'autres experts au Conseil Raison d'être d'Icade. Nous y échangeons de manière très ouverte afin de faire progresser l'intégration des enjeux environnementaux et sociétaux actuels au fonctionnement de l'entreprise. Comment convaincre les collaborateurs ? Comment tenir compte de ces objectifs dans la vie de tous les jours de l'entreprise ? Des questions et débats essentiels pour aider Icade à prendre à bras-le-corps les enjeux des transitions énergétique, climatique, écologique et plus largement sociétale. ■



Vidéo



BORDEAUX-LAC • LA JALLÈRE

Un nouveau quartier respectueux de la nature environnante

Missionnée en 2021 par la Caisse des Dépôts pour transformer un ensemble de bureaux de 31 000 m² sur une emprise foncière de 11 hectares, Urbain des Bois, filiale d'Icade spécialisée dans la fabrication de la ville bas carbone et la construction géo et biosourcée, a également été chargée de l'aménagement des propriétés foncières adjacentes pour concevoir le futur quartier de la Jallère à Bordeaux-Lac, d'une superficie de 35 hectares. La convention de gouvernance signée le 8 novembre 2023 par Bordeaux Métropole, la Ville de Bordeaux et Urbain des Bois vise la création de plus de 2 500 logements, de commerces et d'équipements publics. Le site se distinguant par une forte richesse écologique, le projet urbain a pour objectifs de préserver le cadre environnemental du quartier et de réduire son empreinte carbone (désimperméabilisation des sols, mise en réseau des zones de biodiversité, mobilités douces, matériaux biosourcés...).



AUBERVILLIERS • JUMP

Une vision renouvelée de l'immeuble de bureaux

Au cœur du Parc des Portes de Paris, le tout nouvel immeuble Jump présente des surfaces de travail optimisées et baignées de lumière naturelle. Près de 1 000 m² d'espaces extérieurs végétalisés, des loggias et des terrasses donnent sur la forêt urbaine du parc. Jump inclut également un hôtel, un restaurant d'entreprise, des commerces et un local vélo. L'immeuble répond à des exigences élevées en termes de RSE : le réemploi de matériaux, le recyclage et la valorisation des déchets, la construction avec du béton bas carbone. Peu énergivore, il bénéficie d'une consommation d'énergie 30 % inférieure au seuil fixé par la RT2012. Les labels et certifications visés sont BREEAM Excellent, HQE Bâtiment durable Excellent, (E+C-) E2C1, BBCA Performance, Ready to Osmoz, Ready2Services 2 étoiles (R2S).



BREST • SEA BOW
Un lieu de vie à la fois citoyen
et marin

Au cœur du quartier Cerdan-République à Brest et à la croisée du centre-ville, de la gare et de la rade, le programme Sea Bow laisse une place importante aux espaces paysagers. S'articulant autour d'une résidence services seniors et d'une résidence de coliving, de bureaux et de commerces, cette nouvelle adresse présente des aménagements pensés pour favoriser le bien-être au quotidien. Cette résidence de 58 appartements aux prestations haut de gamme s'inscrit dans une démarche environnementale et vise l'excellence écologique. Le bâtiment, qui affiche une performance énergétique E3C1, sera certifié NF HQE et labellisé BiodiverCity®. Livré en 2025, le projet a été doublement lauréat des Pyramides d'Argent 2023 en région (prix de l'impact sociétal et conduite responsable des opérations) – Koregraf.



NANTERRE • EDENN
Un immeuble de bureaux
pour la ville de demain

Edenn, immeuble bioclimatique en structure bois-béton-métal, ponctué de loggias et de terrasses végétalisées, est emblématique de ces constructions répondant aux enjeux climatiques et parfaitement adaptées aux usages d'aujourd'hui et de demain. Développant 30 000 m² de bureaux et services livrés fin 2025, le bâtiment proposera également des commerces ouverts sur la ville. Les plateaux de bureaux de 3 000 à 3 200 m², dont 30 % sont aménageables en salles de réunion, bénéficient de fenêtres ouvrantes et de vues sur les espaces extérieurs. Un local vélo de 200 places couvert, équipé, sécurisé et directement accessible depuis les différents points d'entrée du bâtiment encourage les mobilités douces. L'immeuble disposera aussi d'une venelle largement plantée en pleine terre, meublée et dédiée aux modes de circulation doux. De hauts niveaux de certifications et labellisations sont visés pour Edenn : HQE Bâtiment durable Excellent, BREEAM Excellent, BBCA Excellence, (E+C-) E3C2, BiodiverCity®, LEED Platinum.



VERSAILLES • LES BOSQUETS DU ROI
Une cité-jardin en harmonie avec son environnement

Entre les jardins du château de Versailles et Saint-Cyr-l'École, sur l'ancienne emprise militaire Pion, Icade réalise un nouveau quartier d'exception : le quartier de Gally. Le site, entièrement clôturé et majoritairement piéton, accueillera des logements neufs mais aussi une crèche, une école, des commerces, une micro-ferme, des jardins partagés, des vergers et un éco-pâturage. Il redonnera vie à une halle et deux maisons meulières, conservées de l'ancienne caserne. Les bâtiments des Bosquets du roi, contemporains et de faible hauteur, sont conçus en brique, bois et pierre. Les intérieurs s'ouvrent majoritairement sur des balcons et terrasses offrant des vues sur les aménagements paysagers d'envergure pensés par le paysagiste Michel Desvigne. Ce nouvel écoquartier a été conçu dans une démarche de développement durable avec un objectif de réduction des consommations d'énergie via, notamment, le recours à la géothermie.



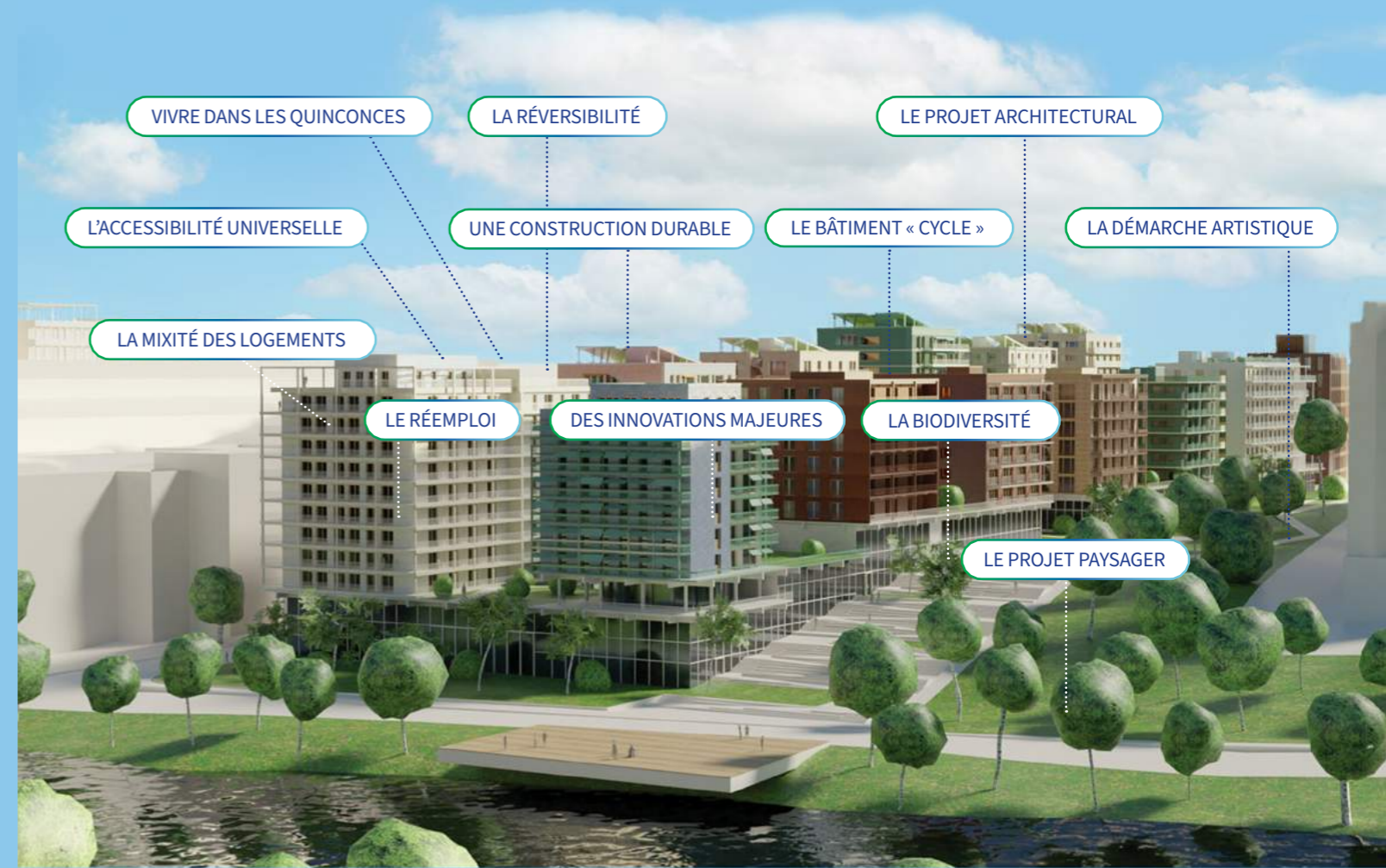
RUNGIS • PARC PARIS ORLY-RUNGIS
Solutions et expérimentations face
au changement climatique

Pour adapter son patrimoine au réchauffement climatique, la Foncière Tertiaire d'Icade a défini un plan d'investissement comprenant études approfondies sur site et mise en œuvre de solutions d'adaptation, principalement pour les toitures, les fenêtres et la gestion de l'eau de ses actifs. Sur ses parcs, dont celui de Paris Orly-Rungis, Icade a mis en œuvre de nombreuses actions dans le cadre du Contrat de Performance Biodiversité (CPB), telles que l'évolution des modes de gestion des espaces verts (zéro utilisation d'intrants chimiques, paillage des sols, plantation d'espèces indigènes...), l'augmentation de la surface des espaces verts et l'installation de nouveaux habitats favorables à la faune locale, ou encore la mise en place d'une démarche de sciences participatives en proposant notamment des « Pauses Nature » associant les clients utilisateurs. Le Parc Paris Orly-Rungis est labellisé Parc d'excellence, Refuge LPO et EcoJardin.



DOSSIER SPÉCIAL

Au cœur du Village des Athlètes



PARTENAIRE
OFFICIEL



Les Quinconces, un projet hors normes

Après quatre ans de chantier, le Village des Athlètes, à Saint-Ouen-sur-Seine, se révèle au grand jour ! Destiné dans un premier temps à accueillir les athlètes lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, il sera transformé à l'achèvement de la compétition en un véritable quartier de ville. Imaginé dès sa conception pour ses habitants, le quartier des Quinconces est ancré dans son territoire et connecté à son environnement. Illustration grandeur nature des dernières innovations mises en œuvre par Icade, la Caisse des Dépôts et CDC Habitat, il incarne le meilleur du savoir-faire français en matière d'innovation durable.

En 2019, la Caisse des Dépôts, Icade et CDC Habitat, réunis au sein de la SCCV Quinconces, remportent l'appel d'offres pour construire le lot D du Village des Athlètes à Saint-Ouen-sur-Seine.

Avec pour objectif commun de faire de ce quartier un démonstrateur de la ville durable, le groupement s'appuie sur des expertises du groupe Caisse des Dépôts, dont celle d'Egis, bureau d'étude et maître d'œuvre d'exécution de l'immeuble de bureaux. Côté architectes, le groupement a fait le choix d'associer agences confirmées et jeunes cabinets pour relever les ambitions urbaines et architecturales du projet.

Projet inédit par ses ambitions environnementales et sociales, mais aussi en raison de délais d'exécution deux fois plus courts que pour un chantier classique, les Quinconces sont le résultat d'une mobilisation collective exceptionnelle au service de la création d'un quartier de vie adapté aux besoins et modes de vie des générations futures.

Accessibilité, construction bas carbone, performance énergétique, biodiversité, réemploi : sortis de terre après quatre ans d'un chantier titanesque, les 13 bâtiments relèvent le pari de l'exemplarité et incarnent le meilleur de la ville de demain, durable et inclusive.

52 000 m²
de superficie
de plancher

13 bâtiments
dont 12 de
logements
et 1 de bureaux

6
architectes

8 grues
sur site au
temps fort
du chantier

500
Compagnons
au pic du
chantier

LOCALISATION : Saint-Ouen-sur-Seine (93)

CONSTRUCTEURS : SCCV Quinconces (Icade, Caisse des Dépôts, CDC Habitat)

ARCHITECTES : uapS (architecte coordonnateur), ECDM, Brenac & Gonzalez & Associés, Atelier Pascal Gontier, NP2F, Fagart & Fontana, TN+ (paysagiste)

Podcast :
La Ville
est Belle
by Icade



Écoutez les épisodes immersifs
« Au cœur du Village des Athlètes »



Épisode 1
Un modèle
de neutralité
carbone



Épisode 2
Visite des
appartements
réversibles

Podcast disponible sur toutes les plateformes de streaming :
<https://smartlink.ausha.co/la-ville-est-belle>

Questions à... Florence Chahid-Nourai Les coulisses de quatre ans de chantier



Florence Chahid-Nourai, directrice des grands projets résidentiels Île-de-France, Icade Promotion

COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU CES QUATRE ANNÉES SUR LE PROJET DU VILLAGE DES ATHLÈTES ET QUEL EST VOTRE SENTIMENT AUJOURD'HUI, QUELQUES JOURS APRÈS LA REMISE DES CLÉS AU COMITÉ ORGANISATEUR DES JOP DE PARIS 2024 ?

Florence Chahid-Nourai : Ces quatre années ont été à la fois très intenses, enrichissantes et extrêmement stimulantes. J'éprouve aujourd'hui une très grande fierté d'avoir relevé ce challenge avec l'ensemble des équipes qui y ont pris part, car ce projet est pour moi avant tout une réussite collective. Le projet du Village des Athlètes est unique à plusieurs titres. Tout d'abord, bien sûr, par sa dimension historique puisque les Jeux ont eu lieu à Paris pour la dernière fois en 1924, il y a exactement un siècle. C'est donc une opportunité qui ne se présente qu'une fois dans une vie. Mais ce projet est également unique par son degré d'ambition très élevé à atteindre dans un temps record. Ma plus grande fierté ? Avoir respecté les délais avec le niveau de qualité attendu, en tenant nos promesses et sans jamais faire de concessions ni dégrader le projet initial.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS VOUS AVEZ DÛ FAIRE FACE ET QUELLES QUALITÉS AVEZ-VOUS DÛ DÉPLOYER POUR LES RELEVER ?

F. C.-N. : Le principal défi était sans aucun doute celui du temps, car la date des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 était fixe et immuable. Le projet du Village des Athlètes s'inscrivait donc dans un temps limité. Un autre défi majeur a été celui du mode constructif choisi dans un projet très ambitieux en termes de réduction de l'empreinte carbone. Nous sommes arrivés à un résultat de 698 kgCO₂/m² pour un objectif initial de 740 kgCO₂/m². Nous avons notamment construit en bois à 100 % d'origine européenne et majoritairement française et dû relever de nombreux défis techniques pour y parvenir. Concernant la réversibilité du projet, le mode constructif en poteaux poutres a permis dès la concep-

tion d'offrir des plans flexibles facilitant l'évolution dans le temps des plans intérieurs pour les bâtiments de logements, et plus encore pour le bâtiment de bureaux qui aura accueilli d'abord des chambres d'athlètes. Finalement, l'ensemble proposera une mixité des logements avec des biens en accession permettant d'offrir un véritable parcours résidentiel et un quartier pour tous. Dans un projet comme celui du Village des Athlètes, il est avant tout essentiel de réussir à fédérer, à embarquer et réunir les équipes autour d'un objectif commun. Par ailleurs, il faut savoir rester lucide et calme en toutes circonstances, conserver du recul et gérer la pression, particulièrement importante dans un projet emblématique comme celui-ci. Enfin, il convient d'être toujours disponible, présent et réactif pour rester concentré et trouver rapidement des solutions face aux inévitables imprévus qui surgissent en chemin.

UNE ANECDOTE DE CHANTIER À PARTAGER ?

F. C.-N. : En quatre ans de chantier, les anecdotes sont nombreuses ! Je pense notamment au jour où j'ai présenté pour la première fois les prototypes de façades à Nicolas Ferrand, directeur général de la SOLIDEO. J'étais très fière de la technique envisagée qui consistait à poser une à une briques et céramique, mais mon interlocuteur a d'abord réagi avec incrédulité, compte tenu des délais à tenir. Plus déterminés que jamais à relever le défi, nous nous sommes accrochés à ce choix de qualité et y sommes finalement parvenus !

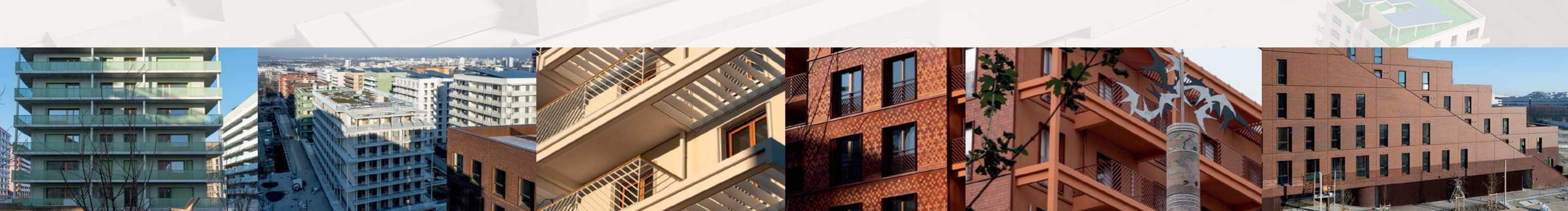
« CE PROJET INCARNE TOUTES LES VALEURS PORTÉES PAR LE GROUPE, DES VALEURS QUI PRENNENT DÉJÀ VIE SUR D'AUTRES PROJETS. »

QUE RETENEZ-VOUS DE CETTE EXPÉRIENCE ? EN QUOI PENSEZ-VOUS QU'ELLE INFLUENCERA VOS PROJETS FUTURS ?

F. C.-N. : Je retiens de cette expérience unique qu'il est tout à fait possible de mener à bien, en France, des projets beaux, ambitieux et dans des délais très courts. Quand tous les acteurs sont réunis autour d'un même objectif et qu'il faut être au rendez-vous, alors tout le monde se retrouve les manches et on trouve toujours des solutions ! D'un point de vue plus personnel, c'est un projet qui marquera dans ma vie un avant et un après. Ce sont quatre années d'aventure qui m'ont profondément transformée et enrichie professionnellement, de la même manière qu'elles ont enrichi Icade et le groupe Caisse des Dépôts. En tant que véritable démonstrateur de la ville de demain, le projet du Village des Athlètes incarne toutes les valeurs portées par le Groupe, des valeurs qui prennent déjà vie sur d'autres projets !



Vidéo



LA RÉVERSIBILITÉ

Le projet des Quinconces se divise en deux phases : la première vise à créer un lieu d'hébergement temporaire pour les athlètes olympiques puis paralympiques ; la deuxième phase aboutira à un quartier de ville pérenne.

Dès leur conception, les bâtiments ont été pensés de manière à faciliter cette transformation, avec des espaces modulables et une flexibilité d'utilisation. Une approche rendue possible par l'utilisation d'un permis de construire à double état – créé spécifiquement pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 –, qui autorise la construction d'un bâtiment avec deux usages distincts dans le temps.

Le concept de réversibilité s'applique à plusieurs éléments des logements afin de permettre la transition entre les deux phases du projet : cloisons démontables, absence de cuisine pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, conversion de salles de bain provisoires, remplacement de la moquette par du parquet, etc.

Placer l'héritage comme une ambition majeure dès la phase de conception permet de penser une ville qui s'adapte aux besoins de son époque et de renforcer sa résilience face aux changements à venir. ●

LE PROJET ARCHITECTURAL



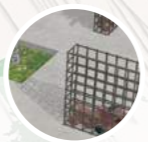
Conçu selon les principes de la construction bioclimatique, le projet des Quinconces tient compte du réchauffement climatique et intègre les caractéristiques propres au terrain : une forte pente et la Seine en ligne de mire.

La disposition des bâtiments en quinconce, la double orientation, leur différence de hauteur ou encore les balcons en façade qui font office de pare-soleil sont autant de dispositifs offrant des courants d'air rafraîchissants l'été et une exposition optimale l'hiver.

Une réflexion qui s'étend au système de chauffage et de refroidissement par le plancher : logements et bureaux sont raccordés à une centrale de géothermie qui permet de faire circuler de l'eau chaude en hiver et de l'eau fraîche en été (jusqu'à 6 °C d'écart avec l'extérieur), pour un confort de vie optimal.

À l'intérieur, enfin, le confort thermique est renforcé par la façade en ossature bois, mais aussi par des dispositifs solaires situés à l'extérieur et des ouvertures généreuses permettant une bonne ventilation naturelle. ●

LE RÉEMPLOI



Désignant à la fois la réutilisation de matériaux avant le chantier et la seconde vie des matériaux après celui-ci, le réemploi a permis de réduire drastiquement l'empreinte carbone du Village des Athlètes. Pour les éléments intérieurs, après la phase des Jeux, les matériaux tels que les cloisons provisoires, la moquette et la peinture seront réutilisés. En extérieur, les initiatives de réemploi comprennent l'utilisation de chutes de céramique pour créer des murs de type gabion et la récupération de bois provenant du nord de l'Europe (Hollande) pour fabriquer du mobilier extérieur.

Si le réemploi des matériaux de construction pose de nombreux défis, notamment en raison des dépenses induites par la dépose, le nettoyage, le reconditionnement, le stockage et le transport de quantités réduites, les Quinconces prouvent qu'il est possible de faire autrement.

En participant à cet engagement d'envergure, le projet ouvre la voie à une construction plus responsable et maîtrisée sur le plan environnemental. ●



UNE CONSTRUCTION DURABLE

Le chantier des Quinconces s'est fixé l'objectif de diviser par deux son impact carbone par rapport à une opération classique, aussi bien en phase de construction qu'en phase d'exploitation, et de recycler la moitié des matériaux de construction.

Pour y parvenir, les équipes ont eu massivement recours au bois (tracé et issu à 100 % de forêts gérées durablement et certifiées PEFC ou FSC), au béton bas carbone (dont l'empreinte carbone peut être réduite de près de 70 % par rapport à du béton traditionnel) et à des matériaux biosourcés.

100%
des façades réalisées en ossature bois (FOB)

/2
Un bilan carbone divisé par 2 par rapport à un projet classique

10%
des matériaux en masse issus de la filière du réemploi

75%
des matériaux utilisés durant la période des JOP de Paris 2024 (moquettes, cloisons, etc.) seront réemployés

14%
de la consommation électrique produite en énergies renouvelables grâce à des panneaux photovoltaïques présents sur cinq bâtiments de logements

Avec ce projet, Icade ambitionne aussi de faire évoluer la réglementation pour ouvrir la voie à des chantiers plus respectueux de l'environnement. Véritable laboratoire à ciel ouvert des nouvelles façons de construire, le chantier des Quinconces a notamment permis de lever un volume inédit de contraintes en un temps record, en particulier sur l'usage du bois, faisant ainsi évoluer le cadre légal afin que la construction durable devienne la nouvelle norme. ●

698 kgCO₂/m²
de surface de plancher (objectif de la SOLIDEO : 740 kgCO₂/m²)

DES INNOVATIONS MAJEURES



Trois questions à... David Bruchon, directeur technique national et RSE, Icade Promotion

— À QUOI SERVENT LES ATEX (APPRECIATIONS TECHNIQUES D'EXPÉRIMENTATION) ?

Les ATEX jouent un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'innover dans le secteur de l'immobilier, dans lequel toute innovation est contrainte par deux éléments majeurs : la conformité à la réglementation et la garantie décennale. Dossiers techniques réalisés sur la base des plans d'exécution et instruits par le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), elles permettent à des pratiques innovantes de pouvoir être reconnues par les assurances comme « pratiques courantes », et donc de bénéficier de la garantie décennale.

— QUEL RÔLE ONT-ELLES JOUÉ SUR LE CHANTIER DU VILLAGE DES ATHLÈTES ?

Les cinq ATEX élaborées par Icade dans le cadre du chantier particulièrement innovant du Village des Athlètes ont notamment permis

de repousser les limites des parements posés sur des façades à ossature bois et de réaliser des douches à l'italienne sur plancher bois, solution technique indispensable à la mise en œuvre de l'accessibilité universelle des logements proposés sur le site.

— AU-DELÀ, COMMENT BÉNÉFICIENT-ELLES À L'ENSEMBLE DE LA FILIÈRE ?

La mise en œuvre des ATEX nécessite la mobilisation de tout un écosystème (bureaux de contrôle, industriels, assureurs, etc.) et permet, au-delà du chantier pour lequel elles ont été élaborées, de faire évoluer les pratiques et d'établir de nouveaux standards pour le secteur. C'est un travail de fond qui constitue un véritable accélérateur d'innovation pour toute une filière, et notamment un levier essentiel pour la construction bas carbone à grande échelle. ●



LE BÂTIMENT « CYCLE »



Véritable vitrine des pratiques innovantes en matière de gestion des ressources et de « zéro déchet », le bâtiment Cycle vise à limiter les impacts environnementaux du bâti et à faire des progrès conséquents dans la gestion des déchets et de l'eau à l'échelle d'un immeuble. Il se donne notamment comme objectifs le recyclage de 90 % des eaux usées et une réduction de 60 % de la consommation d'eau potable.

Parmi les innovations mises en œuvre pour y parvenir : un système de filtration de l'eau installé en sous-sol des bâtiments pour alimenter localement chasses d'eau et systèmes d'arrosage, l'installation d'une cuve de 5 000 litres pour la collecte des urines avant leur traitement et valorisation agricole, ou encore des installations permettant de transformer les matières fécales en compost et de valoriser l'ensemble des biodéchets de l'îlot D en compost. Un exemple pour les bâtiments du futur !

Au rez-de-chaussée du bâtiment, un espace dédié, « l'Ecolab », mettra en avant les innovations du bâtiment et du quartier. Lieu de proximité et de rencontres, il aura pour vocation de sensibiliser et former les habitants aux questions de développement durable, d'écologie et de solidarité. ●



LA BIODIVERSITÉ

Situé dans un environnement urbain dense et contraint, jouxtant les milieux écologiques précieux des rives de la Seine et à proximité de parcs naturels classés, le site des Quinconces propose des aménagements permettant d'intégrer le quartier dans son territoire et de préserver la diversité de la flore et de la faune locales.

Espèces végétales indigènes du Bassin parisien et des bois frais du bord de fleuve, prairies mellifères attirant des insectes pollinisateurs, abris et niochers favorisant l'installation de la petite faune, mesures limitant l'impact négatif de l'éclairage nocturne...

la préservation de la biodiversité est au cœur de la conception du quartier des Quinconces.

En son centre, la « forêt fraîche », véritable îlot de verdure de 3 000 m², conserve volontairement un aspect « sauvage » et laisse la végétation y évoluer librement, comme dans un bois francilien. Porteuse d'ombre, elle améliore la qualité de l'air et permet de lutter efficacement contre l'effet d'îlot de chaleur. L'ensemble des eaux de pluie provenant des toitures y sont acheminées en surface vers une zone humide en contrebas, créant un milieu particulièrement riche en biodiversité. ●

LE PROJET PAYSAGER



1
forêt urbaine
de 3 000 m²

En intégrant la biodiversité, le projet paysager des Quinconces contribue à créer un milieu urbain plus sain, plus durable et particulièrement résilient face aux défis environnementaux actuels et futurs.

le merisier à grappes ou encore le bouleau. Des essences au feuillage relativement léger qui laisse passer la lumière. Renforçant le lien intrinsèque entre architecture et biodiversité, le jardin se déploie jusque dans les espaces situés entre les bâtiments alors que les toitures végétalisées établissent des continuités écologiques pour l'avifaune, notamment les espèces migratoires. ●

S'inspirant des associations végétales des bords de Seine, c'est un véritable morceau de forêt d'Île-de-France qui a été recréé. La bande arborée de 30 mètres de long qui s'étire entre les bâtiments offre un ombrage léger et procure une sensation de fraîcheur tout au long de l'année, alors que la végétation améliore la qualité de l'air grâce à l'absorption du CO₂ et des particules fines.

Quant aux essences végétales, les paysagistes ont opté en majorité pour des espèces capables de s'adapter au réchauffement climatique comme le sorbier, le chêne chevelu, le peuplier tremble,



LA DÉMARCHE ARTISTIQUE

S'inscrivant dans la démarche Courants Fertiles de l'ensemble du Village, initiée par la SOLIDEO et labellisée Olympiade Culturelle par Paris 2024, l'œuvre « Le jardin des mâts », installée sur le secteur des Quinconces du Village des Athlètes, a été imaginée par l'artiste Jan Kopp.

Les mâts colorés jalonnent la forêt et sont à la fois des repères géographiques et un marqueur du territoire. Pour les concevoir, Jan Kopp s'est inspiré de trois images : les mâts des forêts bavaroises, les palines de Venise auxquelles les gondoles s'arriment et les barres de compétitions qui font écho à la période des Jeux (saut à la perche, haies d'équitation, javelots). Au-delà du symbole, les mâts sont aussi un marqueur du territoire car confectionnés à partir de matériaux de réemploi issus des entreprises locales. L'artiste est allé à la rencontre des artisans et entreprises locales, pour récupérer les matériaux en excédent (plastiques, verres, terre, objets divers) et les fondre en forme de perles. ●

« Je pense que le rôle de l'artiste est à chaque fois de faire le pari de poétiser les espaces qu'on partage tous. »

Jan Kopp, artiste





VIVRE DANS LES QUINCONCES

Dès 2026, le Village des Athlètes se transformera pour offrir à ses résidents un cadre de vie exceptionnel. Le groupe CDC restera propriétaire des rez-de-chaussée actifs qui abriteront non seulement des commerces de proximité et un restaurant, mais aussi des espaces ouverts au public et un immeuble de bureaux.

L'un des lieux emblématiques de ce quartier sera l'Ecolab, situé en pied du bâtiment Cycle. Espace de proximité et de rencontres, il aura pour vocation de sensibiliser les habitants aux questions liées à la transition écologique et de les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques : tri et valorisation des déchets, alimentation, gestion de l'eau, etc.

Les activités situées dans les rez-de-chaussée auront également pour mission de promouvoir le sport pour tous grâce au Social Sport Club. Son objectif ? Conjuguer cohésion sociale et activités sportives en accueillant des pratiques sportives et culturelles ainsi qu'une offre de restauration adaptée.

Enfin, à l'extrémité du quartier, les Gradins, un immeuble de bureaux de 9 000 m² répondant aux meilleures normes environnementales, offrira des espaces de travail attrayants et adaptés aux nouveaux modes de travail collaboratifs et flexibles. ●

3 400 m²d'espaces ouverts
au public

1

Social
Sport Club

1

Ecolab



LA MIXITÉ DES LOGEMENTS

Afin de répondre aux besoins de tous les publics qui y seront accueillis, la mixité a été placée au cœur de la conception du projet des Quinconces.

Mixité en termes de logements tout d'abord, avec des logements locatifs sociaux ou intermédiaires de grande qualité, une résidence

destinée à accueillir des personnes en situation de handicap ainsi qu'une résidence étudiante de 149 chambres. Mixité fonctionnelle également, en proposant, au-delà des immeubles de logements, des commerces, des services mais aussi des bureaux. L'objectif ? Contribuer à faire de ce quartier un morceau de ville équilibré, inclusif et ouvert à tous, et renforcer ainsi la cohésion sociale. ●

1

résidence sociale ciblant en priorité
des personnes en situation
de handicap (Adoma)

1

résidence étudiante
de 149 chambres
(Sergic)9 000 m²

de bureaux

L'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE



Le projet des Quinconces a été saisi comme une opportunité majeure de réinventer la ville en termes d'accessibilité, en faisant de ce quartier un démonstrateur de la ville accessible de 2050.

Pour atteindre 100 % de logements accessibles, les appartements ont été conçus et agencés de manière à être adaptés aux personnes en situation de handicap, avec des largeurs de portes et de circulations généreuses et au moins une chambre et une salle de bain aux normes PMR (personnes à mobilité réduite) par appartement. Les parties communes sont également entièrement accessibles, notamment

grâce à des choix de peintures pensées pour accentuer le contraste. Une règle qui se poursuit à l'extérieur par des cheminements au cœur de la forêt dimensionnés de manière à être accessibles, des clous sensoriels, des matériaux contrastés ainsi que des pentes adaptées. Le mobilier urbain est également conçu de manière inclusive, avec, entre autres, des bancs permettant l'installation d'un fauteuil roulant.

Enfin, est prévue une résidence dédiée aux personnes en situation de handicap. Gérée par Adoma, elle se composera de logements intégralement adaptés pour faciliter la vie quotidienne des résidents. ●

Mécénat et parrainages sportifs

3 questions à... Prithika Pavade
Pongiste française sur la trajectoire olympique

APRÈS VOS PREMIERS JEUX
À TOKYO À L'ÂGE DE 17 ANS, DANS QUEL
ÉTAT D'ESPRIT ABORDEZ-VOUS CEUX
DE PARIS 2024 ?

Prithika Pavade : La composition de
l'équipe de France pour les prochains Jeux
Olympiques et Paralympiques de Paris

2024 sera rendue officielle courant mai-juin. Compte tenu de mes résultats et de mon classement mondial actuel (32^e, mon meilleur classement), je suis très confiante quant à ma sélection et j'ai l'espoir de pouvoir y réaliser de belles performances !

EN QUOI LES JEUX OLYMPIQUES
ET PARALYMPIQUES SONT-ILS
POUR VOUS DIFFÉRENTS DES AUTRES
COMPÉTITIONS SPORTIVES AUXQUELLES
VOUS AVEZ PRIS PART ?

P. P. : Pour tous les sportifs de haut niveau, c'est un rêve de participer aux Jeux Olympiques et Paralympiques, le plus grand événement sportif mondial. Qu'ils aient lieu à Paris est pour moi une très grande source de motivation et l'opportunité de performer dans mon pays avec les soutiens de ma famille, mon club, mes partenaires, les supporters... C'est aussi la concrétisation d'une opération « Génération 2024 » créée par mon club en juin 2015 et à laquelle j'ai participé dès le début.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS
LE SOUTIEN D'ICADE, QUI VOUS PARRAINE
DEPUIS 2018 ?

P. P. : Le soutien que m'a apporté Icade depuis 2018 ainsi qu'à mon club m'a permis d'intégrer des structures et stages d'entraînement de haut niveau, de participer

« LE SOUTIEN D'ICADE
A FAVORISÉ
MON ÉVOLUTION VERS
LE TRÈS HAUT NIVEAU. »

à certaines compétitions internationales, favorisant mon évolution vers le très haut niveau. À seulement 19 ans, j'ai déjà remporté 12 titres de championne de France, 7 titres européens, 2 médailles d'argent aux championnats du monde juniors et réussi à me qualifier pour les JOP de Tokyo. J'ai aujourd'hui l'ambition et le potentiel pour continuer à progresser et remporter des médailles au niveau mondial ! ■



Pauline Déroulède
Espoir français
de tennis-fauteuil
pour les prochains Jeux

Depuis juillet 2023, Icade parraine Pauline Déroulède, athlète de tennis-fauteuil et espoir français pour les prochains Jeux Paralympiques. Privée de l'usage d'une jambe suite à un accident survenu en 2018, c'est son courage, sa détermination exemplaire et son talent qui, depuis, lui ont permis de se hisser au sommet de sa discipline en France et à l'international. Sacrée championne de France de tennis-fauteuil pour la troisième année consécutive en 2023, elle a atteint son meilleur classement mondial (13^e) cette même année et termine demi-finaliste en double et quart-de-finaliste en simple du tournoi de Roland-Garros. Illustration de valeurs partagées de dépassement de soi et de réussite, ce partenariat reflète les engagements d'Icade pour favoriser une plus grande inclusion des personnes en situation de handicap, à la fois en interne – dans le recrutement et l'accompagnement de ses collaborateurs – qu'en externe, à travers ses réalisations. ■

ICADE, MÉCÈNE D'ARCHI-FOLIES 2024 :
RENCONTRE INÉDITE
ENTRE SPORT ET ARCHITECTURE

Icade est mécène d'Archi-Folies 2024 pour le pavillon des fédérations sportives olympiques sur la zone France, un projet de l'Olympiade culturelle également soutenu par la Caisse des Dépôts.

Archi-Folies 2024 invite les étudiants et étudiantes de 20 écoles nationales supérieures d'architecture françaises à s'inspirer du sport pour créer 20 pavillons destinés à être installés dans le parc de la Villette pendant la période des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Chaque école doit concevoir et construire un pavillon qui réponde tout à la fois aux enjeux environnementaux et aux besoins de la fédération olympique qui lui est attirée, une opportunité unique pour les élèves de mettre en pratique une nouvelle culture constructive en phase avec la transition écologique.

En septembre 2024, les pavillons sont prévus pour être réutilisés en héritage des Jeux par les fédérations qui le souhaitent ou par des partenaires locaux.

The image features a background architectural rendering of a modern building complex with a white line-art overlay. The overlay consists of various geometric shapes, including circles, rectangles, and lines, which highlight the building's structure and surrounding landscape elements like trees and walkways. The overall color palette is a gradient of blues and purples.

Pour le développement des territoires

Partout en France, et jusque dans les Outre-mer, Icade accompagne aussi bien les entreprises que les collectivités locales et les grandes métropoles. Le Groupe se positionne comme un acteur engagé dans le développement des territoires.

Avec un impératif : reconstruire la ville sur la ville. Autrement dit, relever le défi de la transition foncière en privilégiant la réhabilitation et/ou la reconversion d'actifs et en redonnant toute sa place à la nature dans des espaces jusqu'alors artificialisés.

Icade accompagne les territoires pour transformer la ville

Implantée sur l'ensemble du territoire français, Icade accompagne le développement des entreprises, des collectivités locales et des grandes métropoles. Son engagement crée de la valeur dans les territoires et contribue à leur réindustrialisation.



Inspir'Avignon, à proximité de la gare TGV

L'évolution des usages du logement et de l'habitat, le vieillissement de la population, l'accélération des bouleversements climatiques, la perte de biodiversité... autant de changements qui impactent la vision que nous avons de la ville à 2050 appelée à devenir un lieu bas carbone, à taille humaine, mixte et inclusif. Icade est résolument engagée dans cette transformation de la ville, sur le terrain, au plus près des attentes des territoires et des acteurs locaux.

Cet engagement passe d'abord par un impératif : reconstruire la ville sur la ville. L'enjeu est donc de relever le défi de la transition foncière, avec la nécessité de revaloriser le bâti existant par sa réhabilitation et/ou sa reconversion et de renaturer des espaces artificialisés pour retrouver de la biodiversité sur les sites. « L'objectif du zéro artificialisation nette (ZAN) a ouvert



« L'OBJECTIF ZAN A OUVERT UNE PÉRIODE DE TRANSFORMATION PROFONDE DE NOTRE MÉTIER. »

— Pierre Mignon

une période de transformation profonde de notre métier, déclare Pierre Mignon, directeur du développement grands projets de Synergies Urbaines by Icade en charge des régions. Avant, nous travaillions essentiellement sur des terrains à bâtir, des parcelles inoccupées. Aujourd'hui, il nous faut recycler, rénover la ville, notamment en requalifiant des zones commerciales ou en organisant la régénération urbaine de grands ensembles. »

Synergies Urbaines by Icade est aux avant-postes de ce travail de réinvention de la ville. « Notre équipe de développeurs accompagne les acteurs locaux dans cette démarche, avec une approche créative privilégiant l'innovation sur des projets de grande taille à l'échelle d'un quartier qui permet de créer une mixité où bureaux, logements, commerces et tiers-lieux cohabitent », explique Ana Maria Cartier, directrice développement de Synergies Urbaines by Icade.



« NOUS ACCOMPAGNONS LES ACTEURS LOCAUX AVEC UNE APPROCHE CRÉATIVE PRIVILÉGIANT L'INNOVATION. »

— Ana Maria Cartier

Parmi les projets illustrant cette démarche : Destination Gavy à Saint-Nazaire (44), qui accueille une programmation mixte de logements, bureaux et commerces avec un hôtel et des activités sportives (lire p. 58), et Inspir'Avignon qui propose de créer de l'attractivité autour d'un nouveau quartier à proximité de la gare TGV d'Avignon.

ABORDER DE FRONT UN GRAND NOMBRE DE THÉMATIQUES ET D'USAGES

L'échelle du quartier est tout aussi importante pour répondre au besoin de réintroduire la nature en ville et d'accélérer la transition énergétique. « Intégrer le végétal à l'échelle d'un immeuble, c'est intéressant, mais le faire à l'échelle d'un quartier en aménageant par exemple un sanctuaire végétalisé peut être plus efficace pour créer des îlots de fraîcheur, drainer l'eau de pluie et préserver la biodiversité », constate Ana Maria Cartier, qui estime également qu'« un projet de géothermie ne peut être viable que s'il est déployé à grande échelle, autrement dit au niveau d'un quartier et non d'un immeuble ». Par leur taille, ces nouveaux projets urbains nécessitent l'implication des riverains et donc une démarche de co-construction, condition sine qua non de leur acceptabilité. « Nous proposons systématiquement nos services aux acteurs locaux pour les aider à étayer leurs arguments auprès des habitants, mais aussi pour réaliser des opérations d'urbanisme transitoire au travers de tiers-lieux, par exemple, pour accompagner un programme qui peut prendre un certain temps avant d'être livré dans sa totalité. »

Construire la ville à 2050 nécessite ainsi d'aborder de front un grand nombre de thématiques et d'usages : parcours résidentiel, nouveaux lieux de vie, développement économique, lieux de consommation, espaces publics... « Pour donner de la cohérence à tous les supports de la transformation de la ville sur lesquels nous travaillons, nous devons collaborer avec un grand nombre de parties prenantes au niveau local », souligne Pierre Mignon, pour qui « l'objectif n'est pas tant de répondre à de nouveaux usages qui évoluent en permanence, mais plutôt de créer des impacts positifs où prime la pérennité des projets via, par exemple, leur réversibilité ».

L'ENJEU DES ZONES COMMERCIALES

Sur le terrain, les partenaires d'Icade sont en premier lieu les acteurs publics, à commencer par les bailleurs sociaux et les collectivités locales, notamment sur les questions de régénération urbaine, mais aussi, et de plus en plus, les acteurs privés comme les commerces et la distribution. À terme, une part significative de la promotion immobilière se fera en effet dans les zones commerciales. Ces dernières, en pleine mutation du fait des changements de mode de consommation, ont une faible densité et sont très minéralisées. Elles offrent donc de grandes opportunités pour reconstruire la ville sur la ville.

Mais ces lieux à la gouvernance morcelée sont difficiles à transformer. Lancée en 2023, l'offre VilleEnVue d'Icade, destinée à repenser et transformer les entrées de ville en quartiers mixtes, désirables et en cohérence avec l'urbanisme, le paysage et le patrimoine existant (lire l'encadré page suivante), propose justement une méthode d'accompagnement pour gérer dans les meilleures conditions des intérêts souvent divergents. « Cette offre répond aux attentes de nos partenaires, propriétaires fonciers, en revalorisant leurs actifs, ainsi qu'aux attentes des collectivités en créant des logements et de nouveaux espaces publics, tout en permettant une renaturation à grande échelle et une reconnexion des zones rurales et urbaines, et en réinventant l'habitat post-pavillonnaire », précise Ana Maria Cartier.

ANTICIPER LES NOUVELLES ATTENTES DE LA VILLE À 2050

Avec les différents acteurs du territoire, Icade joue résolument la carte du partenariat. « Chez Synergies Urbaines by Icade, nos équipes projet ne se contentent pas de répondre à un cahier des charges, elles apportent aussi de l'innovation et une nouvelle vision à la collectivité », note Ana Maria Cartier. Les projets étant de plus en plus complexes et techniques, il est indispensable de se doter de compétences pointues en interne mais aussi en externe. « C'est notamment le cas sur des projets d'aménagement et de régénération urbaine de zones commerciales qui ont des problématiques spécifiques avec des enjeux fonciers complexes, pour lesquels nous sollicitons un réseau de partenaires ambassadeurs, experts sur tel ou tel sujet », détaille Pierre Mignon.

Cette complexité des dossiers, Icade y travaille en amont. Tête de pont pour la coordination des actions menées par la Caisse des Dépôts, elle participe ainsi à un groupe de travail sur la ville à 2050 et au montage de véhicules financiers avec différentes structures de la CDC. Cet engagement à tous les niveaux permet à Icade, seul acteur privé à avoir signé une convention avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru), d'anticiper les nouvelles attentes de la ville à 2050.

ACTEUR DE LA RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES

Dans sa relation avec les territoires pour les accompagner dans leur politique d'aménagement urbain, Icade apporte également son expertise de l'immobilier d'activité. Dans ce domaine, Ad Vitam by Icade a su innover avec le concept de « campus soft industries ». « Ce concept vise un panel très large d'entreprises qui œuvrent aussi bien dans les domaines du digital comme les data centers que de la santé, de l'agriculture, de l'agroalimentaire ou des biotechs, mais aussi de l'artisanat ou de l'industrie manufacturière », explique Béatrice Mortier, associée fondatrice d'Ad Vitam by Icade et directrice déléguée d'Icade Promotion.



« LE “CAMPUS SOFT INDUSTRIES” D’AD VITAM BY ICADE VISE UN PANEL TRÈS LARGE D’ENTREPRISES. »
— Béatrice Mortier

Le campus d’entreprises est un outil mis à la disposition des collectivités territoriales pour décliner leur stratégie de développement économique. « En parallèle de cette étroite collaboration avec les collectivités, nous travaillons également avec les entreprises pour définir leurs besoins spécifiques et mettre en œuvre un outil immobilier qui va leur correspondre », ajoute Béatrice Mortier.

cais un premier bâtiment de cet immeuble réalisé avec le soutien de la Caisse des Dépôts, afin d’y accueillir des services du Parlement européen. En décembre, la vente en l’état futur d’achèvement (VEFA) de la deuxième tranche était signée avec la filiale informatique d’un grand groupe bancaire français. Cet ensemble de près de 19 000 m², dont les travaux ont démarré courant décembre 2023, sera livré à ses acquéreurs à l’été 2026.

Le meilleur exemple de ce tryptique partenarial est sans doute le projet PIOM (Parc Industries Or Méditerranée) à Montpellier, dont l’ambition a été de proposer des projets clé en main à des entreprises du secteur de la soft industrie, essentiellement du domaine médical, qui est devenu une vitrine pour le territoire avec notamment la création de 1 300 emplois (lire p. 59). Icade s’inscrit ainsi, sur le terrain, dans la politique de redynamisation économique et de réindustrialisation de la France. Elle répond à son niveau aux ambitions du plan France Relance qui s’appuie sur quatre enjeux sociétaux fondamentaux : la souveraineté numérique, l’environnement, l’alimentation et la santé.



Osmose à Strasbourg

RAISONNER À L’ÉCHELLE DU TERRITOIRE ET CASSER LES SILOS

Les réalisations d’Icade contribuent à l’attractivité des territoires et aux besoins des entreprises et institutions, comme en témoigne l’exemple d’Osmose situé à quelques mètres du Parlement européen, dans le quartier d’affaires international Archipel du Wacken à Strasbourg. À l’automne 2023, Icade Promotion a cédé à l’État fran-

Plus que jamais, l’enjeu pour imaginer et concevoir la ville à 2050 est de raisonner à une échelle plus vaste, celle du territoire, avant de réfléchir à celle du quartier puis à celle de l’immeuble. Mais au regard des urgences climatiques, économiques et sociales, réduire le temps de la transformation de la ville est devenu indispensable. Pour être cet acteur de la transformation des territoires, Icade s’emploie donc à casser les silos pour créer des passerelles entre tous les acteurs de la fabrique de la ville. ■



VILLEENVUE, UNE OFFRE POUR RÉENCHANTER LES ENTRÉES DE VILLE

Plus de 500 000 hectares sur l’ensemble du territoire national sont dédiés aux zones d’activités économiques en périphérie des villes. Soit un potentiel de 70 millions de mètres carrés à requalifier et 50 millions à renaturer, et ce, dans des zones accessibles en transport. Lancée en 2023, l’offre VilleEnVue, créée par Icade Promotion, a justement pour ambition de repenser et transformer ces entrées de ville en quartiers mixtes, désirables et en cohérence avec l’urbanisme, le paysage et le patrimoine existant. Reconstruire la ville sur la ville, telle est l’ambition de VilleEnVue au travers d’opérations conçues et pilotées conjointement avec les propriétaires fonciers et les collectivités locales. La première réalisation de VilleEnVue, en partenariat avec Urbain des Bois et CDC Habitat, verra le jour à Blagnac (31), aux portes de Toulouse. Le projet prévoit la création d’un nouveau quartier qui accueillera, sur un site de 3,2 hectares, logements, bureaux, commerces de proximité et espaces verts. ■



Projet Blagnac aux portes de Toulouse

AFTERWORK BY ICADE, TRANSFORMER L’ANCIEN EN AVENIR

S’adressant aux propriétaires, aux investisseurs et aux collectivités, AfterWork by Icade est une démarche de redéveloppement des actifs tertiaires. Portée depuis 2021 par une équipe dédiée au sein d’Icade Promotion, cette offre dispose d’une expertise « multiproduits ». Elle propose des outils d’aide à la décision afin d’identifier les scénarios de transformation d’actifs les plus pertinents. Icade a ainsi pour ambition de redonner vie à des bâtiments obsolètes, de répondre à une demande de logements supérieure à l’offre, de réintroduire une mixité logements/bureaux dans certains quartiers et d’offrir aux investisseurs des scénarios de reconversion créateurs de valeur. Entre autres réalisations, l’ancien siège de Swiss Life, l’immeuble Vasco de Gama rebaptisé City Park à Levallois-Perret (92), va connaître une nouvelle vie en se transformant, partiellement, en une résidence pour étudiants et jeunes actifs de 310 logements. ■



City Park à Levallois-Perret (92), développé par AfterWork by Icade, JP Morgan Asset Management et Semarelp. Architecte DGM & Associés

Podcast : La Ville est Belle by Icade



IMAGIN’OFFICE : DES ESPACES DE TRAVAIL FLEXIBLES, CLÉ EN MAIN ET ÉCORESPONSABLES

Lancée en 2020, Imagin’Office est la solution immobilière flexible et clé en main d’Icade qui propose des espaces de travail mutualisés, collaboratifs et écoresponsables. Une offre allant des bureaux privatifs aux espaces de coworking en passant par des salles de réunion et d’événementiels, avec également la possibilité d’opérer un immeuble entier pour les entreprises qui souhaitent externaliser l’office management.



« IMAGIN’OFFICE S’IMPLANTE DANS DES ENVIRONNEMENTS URBAINS MIXTES ET DYNAMIQUES. »

— Meryem Benabderrazik

par notre plateforme digitale pour faciliter le quotidien. C’est la bonne combinaison entre l’humain et le digital. Notre autre atout est d’être intégrés très en amont sur les grands projets et de pouvoir ainsi nous inscrire dans des programmes de mixité urbaine », souligne Meryem Benabderrazik, cofondatrice de l’offre avec Gaël Lebreton.

En décembre 2024, Imagin’Office ouvrira ainsi son deuxième site à Lyon au cœur du quartier d’affaires de La Part-Dieu. La contribution d’Imagin’Office au volet économique des programmes d’aménagement urbain concerne aussi bien les grandes entreprises que les start-up. C’est le cas d’iQspot, spécialiste de la valorisation immobilière par l’efficacité énergétique dont le siège social est basé à Imagin’Bordeaux, dans les locaux de la Caisse des Dépôts. L’équipe d’Imagin’Office a récemment aidé la jeune société à s’implanter en région parisienne en lui mettant à disposition des espaces à Neuilly-sur-Seine (92). ■



Comptant aujourd’hui une équipe de 20 personnes, Imagin’Office accueille quelque 1 500 membres sur ses dix sites en Île-de-France, à Lyon et à Bordeaux, où plus de 400 événements ont été organisés en 2023. « Le point fort de notre concept est d’avoir, sur l’ensemble de nos sites, des office-managers dédiés chargés d’animer les lieux soutenus

Podcast : La Ville est Belle by Icade



SAINT-NAZAIRE • DESTINATION GAVY

Un projet de renouvellement urbain

Saint-Nazaire Agglomération, en partenariat avec la Ville de Saint-Nazaire (44), l'État, la chambre de commerce et d'industrie Nantes Saint-Nazaire, le centre hospitalier de Saint-Nazaire et la Sonadev, a désigné en mars 2023 le groupement Icade Promotion, avec l'équipe de Synergies Urbaines by Icade, et le groupe Duval, lauréat de la consultation « Ambition maritime et littorale », sur le site de Gavy à Saint-Nazaire pour mener à bien le projet « Destination Gavy ».

Le site accueillera une programmation mixte (logements, bureaux, hôtel, commerces, activités sportives...) avec pour ambition d'offrir un lieu ouvert et connecté aux quartiers voisins. Livré en 2028 et 2030, Destination Gavy proposera des logements pour tous. Il a également été pensé pour préserver le patrimoine naturel et le bâti du site. En effet, sur près de 35 800 m² développés, environ 13 300 m² feront l'objet d'une réhabilitation, minimisant de manière significative l'empreinte carbone de l'opération.

Avec plus de 600 arbres plantés, le projet vise le label BiodiverCity® et contribuera à renforcer le caractère naturel et forestier de Gavy.

LYON • TOUR GUILLOT-BOURDEIX

Un programme de régénération et de renaturation du territoire

À la suite d'un appel à projets international « Reinventing Cities » lancé en mai 2022 par la Ville de Lyon et le C40, Icade Promotion et le groupe Redman ont été choisis pour transformer la tour Guillot-Bourdeix, emblème architectural scientifique lyonnais, en site exemplaire de la ville bas carbone. Ce projet de réhabilitation, dont la livraison est prévue en 2028, développera près de 13 500 m² de logements, bureaux, commerces ainsi que locaux d'activité dédiés à l'économie sociale et solidaire (ESS) et aux services de santé.

L'opération prévoit la renaturation du site en mettant l'accent sur la biodiversité et le cycle de l'eau. Sur les quatre côtés de la tour, un « parc boisé » sera rendu accessible aux Lyonnais. Deux nouveaux bâtiments seront construits selon des modes constructifs bio et géosourcés. En cœur d'îlot, un jardin productif et comestible sera mis à la disposition d'une association pour son exploitation. Ce projet a été pensé comme un acte de régénération du territoire avec un ratio de pleine terre de plus de 40 %, la plantation d'une centaine d'arbres et la végétalisation des toitures.

MONTPELLIER • PIOM

Un campus d'entreprises dédié à la « soft industrie »

À proximité de l'aéroport, le Parc Industries Or Méditerranée (ou PIOM) à Mauguio, en périphérie de Montpellier, est une nouvelle zone d'activités de 7 hectares dédiée à l'industrie légère (santé, énergies renouvelables, informatique, high tech...). Le site comprend en son centre un bâtiment de services avec une crèche, des lieux de restauration et des activités autour du bien-être. Des aménagements pour les mobilités douces permettent aux salariés de la zone de cheminer à pied, à vélo ou en trottinette depuis l'arrêt T3 du tramway jusqu'à leur bureau. Avec PIOM, Icade met en œuvre le concept de campus d'entreprises dédié à la « soft industrie » et à forte valeur ajoutée environnementale et énergétique porté par sa marque Ad Vitam by Icade. Cette nouvelle zone d'activités innovante et connectée s'emploie ainsi à créer une synergie des activités en privilégiant le bien-être au travail.



TOURS • RIVE SUD Un nouveau quartier mixte

Le 20 novembre 2023, Icade Promotion et Lelièvre Immobilier ont posé les premières pierres de Séquoia, Persea et Chrysalides, les trois premières opérations de Rive Sud, un nouveau quartier mixte à Tours. Répartie sur 10 bâtiments avec une surface de plancher de plus de 48 500 m², Rive Sud, l'une des plus grandes opérations mises en chantier en 2022 sur la ville de Tours, sera finalisée dans sa totalité en 2030. La conception de l'ensemble du quartier a été confiée à l'agence AAUPC Chavannes & Associés. Le quartier comptera des bureaux, une école de formation autour du sport et de la santé, un centre de santé, des logements, une résidence pour jeunes femmes isolées, des commerces en pied d'immeuble et des places de stationnement en sous-sol et en silo. Le chantier s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire, avec le recyclage des matériaux issus de la déconstruction, mais aussi d'insertion professionnelle en partenariat avec le CREPI Touraine. Enfin, l'ensemble du quartier est certifié HQE Aménagement, avec des bâtiments labellisés E2C1 et BREEAM Very Good pour les bureaux.



FRANCE • SITES ENGIE Une reconversion de sites industriels en nouveaux lieux de vie

En juin 2022, Icade Promotion, en partenariat avec Brownfields et Aire Nouvelle, a signé un accord avec Engie pour acquérir 70 sites (45 hectares de terrains) répartis sur toute la France et destinés à être reconvertis en logements, bureaux, activités et commerces. Les trois partenaires, intervenant à parts égales, souhaitent dépolluer et développer de nouveaux quartiers, tout en régénérant la biodiversité. Cette opération contribuera à l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) des territoires concernés. Quinze sites ont été conservés par Icade et ses partenaires et feront l'objet d'opérations de promotion immobilière. Deux programmes sont d'ores et déjà en cours de commercialisation et en travaux : « Explora » (visuel), à Saint-Malo (35), propose du logement en accession, du logement locatif social (LLS), du coliving et du logement en bail réel solidaire ; à Saint-Gilles-Croix-de-Vie (85), la résidence Opale, située au cœur du centre-ville, sera composée de deux résidences de faible hauteur, comprenant des logements en accession et en bail réel solidaire.



AUBERVILLIERS • EQUINIX Un data center aux portes de Paris

À Aubervilliers, Icade a signé un BEFA de 7 500 m² sur son Parc des Portes de Paris pour une durée de neuf années avec Equinix, exploitant de data centers, déjà locataire de près de 14 000 m² dans ce même parc. Ce BEFA porte sur un projet de construction neuve d'un data center. Equinix renforce ainsi son réseau de data centers parisiens au service de nombreuses entreprises qui choisissent la capitale, plaque tournante pour le trafic internet français et pour l'échange de données internet entre les États-Unis et l'Europe. Le projet, qui sera livré en 2025, occupera quatre étages pour un coût de 36 millions d'euros. Le site comprendra un système de récupération de la chaleur perdue par le data center qui sera relié au réseau de chauffage urbain. Les certifications et labels visés sont HQE Bâtiment durable niveau cible Excellent, LEED Silver (études en cours pour atteindre le niveau Gold) et RE2020 niveau 2025.



Pour une ville inclusive

Parce que la ville à 2050 doit être pensée et faite pour tous, Icade a résolument placé la notion d'inclusion au cœur de sa démarche. Agissant pour une ville mixte et inclusive, le Groupe développe des produits spécifiques (résidences services, équipements médico-sociaux, colocation...), des programmes répondant à la demande de logements sociaux et des dispositifs innovants comme le bail réel solidaire. Ces initiatives s'inscrivent dans la politique d'Icade dont 50 % des produits sont des logements abordables.

Icade renforce le lien social et la cohésion des territoires

Icade agit tous les jours pour une ville mixte et inclusive en développant des produits spécifiques, des programmes à forte composante sociale et des dispositifs innovants tels que le bail réel solidaire. Son objectif : proposer des logements pour tous et créer du lien social à travers des espaces mixtes.

Aux côtés des collectivités et des investisseurs (bailleurs sociaux, institutionnels), Icade contribue à la cohésion des territoires et à l'inclusion de tous. Le Groupe a créé de nouvelles solutions en ce sens, à l'image de son offre de logements inclusifs dont l'objectif est d'offrir aux personnes en situation de handicap et aux seniors des lieux de vie adaptés à leurs besoins, et plus globalement de mieux répondre à la demande de logements.



« ICADE A TOUJOURS VOLONTAIREMENT RÉSERVÉ UNE PART IMPORTANTE À LA VENTE EN BLOC. »

— Hans Oswald

Ces opérations ont ainsi permis de répondre à la demande de logements sociaux. Entre autres exemples initiés par Icade : le programme Métamorphose à Épinay-sur-Seine (93) composé de 65 logements, dont 36 logements sociaux, vendus en bloc à CDC Habitat, et l'opération du Lamentin à la Martinique qui, aux côtés d'un hôtel 3 étoiles, d'un immeuble de bureaux et de commerces en pied d'immeuble, proposera 84 logements dont 24 de type « locatifs sociaux » en résidence seniors. « Pour accompagner nos clients lors de leur achat dans ce contexte tendu, nos conseillers commerciaux ont une habilitation IOBSP (intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement) qui permet de monter des dossiers associant, par exemple, le prêt à taux zéro au prêt accession d'Action Logement, voire de mettre en place un financement dans le cadre d'un bail réel solidaire comme nous l'avons fait pour Les Demeures de Gaïa à Cognin, en Savoie », note Hans Oswald qui, pour tous ces projets, peut compter sur le soutien de nombreux partenaires bailleurs et institutionnels, tels CDC Habitat et Action Logement (lire encadrés page suivante).

DES PRODUITS SPÉCIFIQUES HORS LOGEMENTS CLASSIQUES ET TERTIAIRE

Les produits spécifiques développés par Icade depuis une dizaine d'années participent aussi de cette démarche inclusive. « Le marché des produits spécifiques est tout ce qui n'entre pas dans le champ du logement classique ou du tertiaire, explique Aigline Moreau, directrice développement produits spécifiques chez Icade Promotion. Il peut s'agir de résidences services avec ou sans gestionnaire, d'équipements médico-sociaux, de concepts

plus hybrides issus de l'hôtellerie ou encore des produits de complément type colocation à taille humaine. » À travers le logement spécifique, Icade Promotion contribue à rendre la société plus inclusive en offrant, à tous, la possibilité de vivre, habiter et travailler ensemble. « Sur le terrain, cela se traduit par la mise en place d'une stratégie qui nous a permis de concrétiser le développement de produits spécifiques en accession libre comme en accession sociale, détaille Aigline Moreau. Par exemple,

« AVEC LE LOGEMENT SPÉCIFIQUE, ICADE CONTRIBUE À RENDRE LA SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE. »

— Aigline Moreau



Le programme Métamorphose à Épinay-sur-Seine (93)



L'IMPACT SOCIAL DE LA VENTE EN BLOC

L'engagement d'Icade pour une ville plus inclusive passe d'abord par la mixité avec le développement de logements intermédiaires et sociaux. La vente en bloc y participe. « Si le contexte économique, avec la hausse des taux d'intérêt et la baisse des transactions des clients particuliers, incite aujourd'hui à sécuriser les opérations en procédant à plus de ventes en bloc, Icade a toujours réservé une part importante à ce type de vente, de l'ordre de 45 à 50 %. Nous ne le faisons pas par nécessité, c'est pour nous une politique volontaire », précise Hans Oswald, directeur commercial et marketing national d'Icade Promotion.



« LE BRS A L'AVANTAGE DE PERMETTRE AUX GENS DE VIVRE LÀ OÙ ILS TRAVAILLENT. »

— Christophe Gruau

à Montpellier avec une résidence Adoma, une résidence services seniors sans gestionnaire, des Ehpad ou encore des colocations pour personnes âgées ou en situation de handicap, à Toulouse avec des résidences inclusives, des résidences services seniors et une résidence autonomie, en Nouvelle-Aquitaine avec une résidence services seniors cœur de ville et une résidence de tourisme d'affaires, ou encore à Nantes et Tours avec une résidence sociale inclusive, une résidence Adoma et des résidences étudiantes. » La force d'Icade Promotion sur ce marché de plus en plus concurrentiel tient à son expérience sur ce type de produits et à sa filiation à la Caisse des Dépôts, gage de confiance. Cela lui a permis de développer un véritable savoir-faire et d'être reconnu dans ce domaine par ses interlocuteurs et les collectivités.

LE BAIL RÉEL SOLIDAIRE, DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Sur le dispositif émergent du bail réel solidaire (BRS), Icade a décidé de fortement s'engager en créant en 2021 son propre organisme foncier solidaire (OFS), baptisé « Icade Pierre Pour Tous », opérant depuis 2023 sous le statut de fondation d'entreprise. Le Groupe est ainsi le premier et seul promoteur à s'être doté d'un tel outil dont l'agrément par le préfet de région permet de porter le dispositif BRS. « Cette offre complémentaire, aux côtés de la vente en accession sociale, du PSLA (prêt social location-accession) ou encore du logement à TVA réduite, nous permet de retrouver des clients que nous avions perdus, à savoir les classes moyennes et les primo-accédants qui ont été désolabilisés avec la crise », constate Christophe Gruau, directeur des partenariats grands projets et secrétaire général de la fondation

d'entreprise. Malgré plus de 130 OFS actuellement agréés, peu de logements BRS ont été créés depuis le lancement du dispositif en 2014. Icade compte bien apporter sa pierre à l'édifice. « Le marché est encore naissant : entre 2017 et 2023, moins de 3 000 BRS ont été livrés. Pour notre part, nous venons de lancer notre première opération à Cognin, en Savoie. Nous attendons l'agrément de notre OFS dans d'autres régions où nous aurions l'opportunité de proposer une telle offre, prioritairement en PACA, Île-de-France, Hauts-de-France ou Nouvelle-Aquitaine », relève Christophe Gruau, qui souligne que « le BRS a l'avantage de permettre aux gens de vivre là où ils travaillent, notamment dans les zones tendues. Nos clients sur cette offre sont souvent des professionnels du secteur de la santé ou du médico-social. » Effectif depuis le 1^{er} janvier 2024, le rehaussement du plafond de ressources pour bénéficier du BRS a permis d'élargir la cible des personnes concernées et donc de dynamiser le dispositif.

Pour Christophe Gruau, le fait de disposer en interne d'un outil comme l'OFS est un réel avantage par rapport à la concurrence. « Les PLU imposent de plus en plus de BRS dans leurs programmes, en plus du logement social. Avec Icade Pierre Pour Tous, il est plus facile de se positionner, notamment dans les régions où les OFS des bailleurs ou des collectivités n'ont pas les moyens de développer davantage de BRS. Nous sommes donc complémentaires. Cela nous permet en outre de pouvoir plus librement répartir les logements en bail réel solidaire au sein des immeubles que nous développons. » Ce type d'initiative s'inscrit totalement dans la démarche inclusive d'Icade dont déjà 50 % des produits sont des logements abordables. ■

LE SOUTIEN DE PARTENAIRES BAILLEURS ET INSTITUTIONNELS

THIERRY LAGET
Directeur général adjoint de CDC HABITAT
en charge du pôle Développement

« En 2023, face à l'une des pires crises immobilières depuis 30 ans, CDC Habitat a joué un rôle contracyclique en réalisant un plan de soutien de 17 000 logements (sociaux, intermédiaires, résidences gérées et accession abordable). En 2024, CDC Habitat poursuivra cette mission et assurera un niveau de production permettant de répondre à la part des ventes en bloc qui, cette année, restera sans doute importante dans la production des promoteurs. Icade fera partie des partenaires tout à fait privilégiés pour réaliser ces objectifs. »



PATRICE TILLET
Directeur général adjoint
d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER

« Le partenariat entre Action Logement et Icade est ancien puisque depuis la signature d'une convention en avril 2018, nos équipes ont l'habitude de travailler ensemble. Ce partenariat s'est récemment concrétisé et renforcé avec un appel à manifestation d'intérêt pour l'acquisition de 30 000 logements en VEFA réalisés par les filiales d'Action Logement Immobilier. Dans ce cadre, Icade a proposé à nos filiales plus de 3 000 logements en acquisition. Au titre de la RSE, notre partenariat avec Icade est fort : nous intervenons en effet pour acquérir des logements sociaux et intermédiaires sur les territoires en étant à l'écoute des élus locaux et de notre partenaire promoteur. »



« Créer des espaces collectifs dans l'esprit de la ville dans la ville »



Serge Smadja, directeur marketing opérationnel et événementiel de la Foncière Tertiaire d'Icade, évoque les nombreuses initiatives menées dans les parcs d'affaires du Groupe pour consolider le lien entre leurs occupants.

La politique inclusive d'Icade trouve également sa traduction au sein de ses parcs d'affaires. « *Consolider les liens entre les différents utilisateurs de nos parcs, en partenariat avec les territoires, passe par la création d'espaces collectifs dans l'esprit de la ville dans la ville* », explique Serge Smadja, directeur marketing opérationnel et événementiel de la Foncière Tertiaire d'Icade. Sur les trois sites exploités par Icade (Parc des Portes de Paris, Parc Paris Orly-Rungis et Pont de Flandre), 130 événements sont ainsi organisés chaque année.

De mars à décembre, essentiellement au moment du déjeuner, diverses animations sont proposées autour des thèmes de la RSE, du bien-être, du sport, de la mobilité douce et du Do It Yourself. « *Deux Happiness Managers sont chargés d'animer nos trois parcs d'affaires en créant des liens avec les acteurs locaux, comme le théâtre de Rungis avec lequel nous avons organisé un concert dans le cadre du festival Piano Piano ou des créateurs à*

qui nous proposons des pop-up stores pour présenter leur travail. »

Les initiatives ne manquent pas, des sessions de DJ du Lunch Beat organisé en juin et juillet à la récolte du miel produit sur site en passant par les tournois de football interentreprises au profit de l'Institut Gustave Roussy dans le cadre de l'opération Octobre Rose, ou encore les campagnes de sensibilisation à la santé et de collecte de sang organisées par le laboratoire AbbVie/Abbott et l'EFS, locataires du Parc Paris Orly-Rungis.

La constitution de communautés par centres d'intérêt (runners, cyclistes...) permet de créer du lien mais aussi du business. « *Les parcs d'affaires sont des laboratoires pour imaginer et tester des expériences que l'on peut décliner à plus petite échelle sur nos immeubles d'affaires d'Île-de-France et en région, à l'image de ce que nous faisons avec ByCycle pour développer la mobilité douce* », détaille Serge Smadja. ■

MARTINIQUE • LE LAMENTIN

Un nouveau quartier mixte dans la vieille ville

Au Lamentin, la deuxième ville la plus peuplée de la Martinique après Fort-de-France, Icade développe un nouveau quartier sur la place du Calebassier à proximité immédiate de la vieille ville, face à la mairie. Cette opération comporte 32 logements en accession, 28 logements locatifs de type PLI vendus en bloc à Ozanam (groupe Action Logement), 24 logements locatifs sociaux en résidences seniors, également vendus en bloc à Ozanam, un immeuble tertiaire de bureaux (2362 m² de surface utile) et des commerces en pied d'immeuble (1 335 m²). Par ailleurs, un hôtel 3 étoiles de 70 chambres, vendu en bloc à West Indies Hospitality, complète le programme. Ce nouvel ensemble d'environ 11 300 m² de surface de plancher est doté d'un système de récupération des eaux pluviales de toiture et de surface et d'une production d'eau chaude solaire.



COGNIN • LES DEMEURES DE GAÏA

Des baux réels solidaires au cœur d'un nouvel écoquartier

Située à Cognin (73) aux portes de Chambéry sur les rives de l'Hyères, la résidence Les Demeures de Gaïa propose des appartements de 3, 4 et 5 pièces bénéficiant d'un bail réel solidaire. Accordé aux ménages qui remplissent les conditions d'éligibilité, ce dispositif leur permet de bénéficier d'un prix très avantageux pour acquérir un bien immobilier. Un moyen de favoriser la mixité et l'inclusion au sein de l'écoquartier de Villeneuve. Celui-ci offre des cheminements directs permettant de rejoindre facilement le centre de Cognin grâce aux mobilités douces. Les logements bénéficient d'accès à des espaces extérieurs, et la résidence est en phase avec les enjeux RSE d'Icade.





AGDE • ÎLOT NOTRE-DAME

La renaissance d'un quartier avec des logements inclusifs

C'est la dimension inclusive de son projet qui a permis à Icade Promotion de remporter début 2022 la consultation pour l'opération d'aménagement de l'îlot Notre-Dame, au cœur du centre historique de la ville d'Agde (34). Un projet qui porte sur la réalisation de 29 logements libres, 20 logements LLI (CDC Habitat) et deux projets de logements inclusifs. Ces deux derniers ont été menés en partenariat avec APART'âges, pour la réalisation de deux colocations sociales seniors vendues au bailleur social Axentia avec qui Icade a mis en œuvre le montage du logement-foyer, et avec Homnia/CAP'Solidarité, gestionnaire investisseur de colocations sociales pour personnes en situation de handicap.



CASTELNAU-LE-LEZ • LES MÔRIERS

Une résidence seniors avec des services de qualité

Icade Promotion va transformer un Ehpad en résidence seniors sur la commune de Castelnaud-le-Lez (34). Un défi sur les plans technique, réglementaire et juridique. Icade Promotion a en effet imaginé une résidence services d'un nouveau genre, sans gestionnaire mais avec l'assurance de préserver la pérennité des services et l'occupation de la résidence par des seniors, en partenariat avec un syndicat spécifique. Icade a signé en décembre 2023 avec CDC Habitat la VEFA de ce projet de 71 logements, qui comportera par ailleurs une maison médicale permettant à ce public senior, composé de personnes autonomes, de consulter ses praticiens.



VILLIERS-LE-BEL • ADÉLAÏDE HAUTVAL

Cohésion sociale et accès aux soins pour personnes âgées

La première plateforme gérontologique multiservices d'Île-de-France a été inaugurée le 29 mars 2023 à Villiers-le-Bel (95) par Icade Promotion en tant que maître d'ouvrage, le groupe Caisse des Dépôts, Arpavie et CDC Habitat. Adélaïde Hautval propose, sur un seul site, un accueil complet et adapté aux personnes fragilisées par l'âge ainsi que des solutions de prévention et d'accompagnement dédiées au bien-être des seniors et de leurs aidants. Le lieu se compose d'un Ehpad de 110 places habilitées 100 % à l'aide sociale, d'un accueil de jour de 20 places pour les personnes âgées à domicile avec un service d'accompagnement et de répit des proches et des aidants, et d'un service polyvalent d'aide et de soins à domicile comprenant notamment 50 places de services de soins infirmiers.



VILLEJUIF • ECLA

Une résidence étudiante ouverte sur la ville

« ECLA Paris Villejuif » est une résidence étudiante et de coliving édifiée sur une ancienne friche industrielle. Le site se situe à moins de 2 kilomètres des huit établissements d'enseignement supérieur à forte dominante tech et médico-sociale qu'accueille la ville. La résidence se développe sur deux emprises séparées par une rue intérieure privée, pour une surface totale de plus de 23 000 m² dont 3 000 m² d'espaces communs. Longée par un parc de 1 000 m² agrémenté de plus de 100 arbres, elle dispose de 752 logements. L'ensemble, conçu par le cabinet d'architectes Phileas, propose entre autres services et espaces communs accessibles aux Villejuifois une salle de sport, une salle de silence et une salle de projection. Le site abrite également les locaux de l'association Vaincre le cancer, thématique chère à la ville, qui accueillera les personnes en rémission.

ELLES, ILS ONT PARTICIPÉ À LA CONCEPTION DE CE RAPPORT

Aymeric de Alexandris

Directeur délégué Provence-Alpes-Côte d'Azur, Icade Promotion

Benoît Barillier

Directeur Asset Management, Foncière Tertiaire

Pauline Bayec

Responsable communication financière et relations investisseurs, Direction des finances

Nicolas Bellego

Directeur de l'innovation, Direction RSE & innovation

Meryem Benabderrazik

Cofondatrice d'Imagin'Office

David Bruchon

Directeur technique national et RSE, Icade Promotion

Ana Maria Cartier

Directrice du développement, Synergies Urbaines by Icade, Icade Promotion

Florence Chahid-Nourai

Directrice des grands projets résidentiels Île-de-France, Icade Promotion

Yann Cormant

Responsable du pôle Marque, communication digitale & interne, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Vincent Curt

Chef de projet digital, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Nadia Djaba

Chargée de missions juridiques, Secrétariat général

Stéphane Duhail

Directeur du développement RH, Direction des ressources humaines

Anne-Sophie Duroy

Directrice de la transformation, Icade Promotion

Sophie Duval

Directrice consolidation et comptabilité, Direction des finances

Anne-Violette Faugeras

Directrice financements et relations investisseurs, Direction des finances

Benjamin Ficquet

Directeur Property & exploitation responsable, Foncière Tertiaire

Grégoire Fleury

Responsable reporting et performance RSE, Direction RSE & innovation

Anne Fraisse

Directrice générale d'Urbain des Bois, Icade Promotion

Christophe Gruau

Directeur des partenariats grands projets, Icade Promotion - Secrétaire général de la fondation d'entreprise Icade Pierre Pour Tous

Laure-Anne Halay

Responsable grands projets, Icade Promotion

Anouar Jaabiri

Responsable Asset Management, Foncière Tertiaire

Lisa Martin

Chargée de communication interne & réseaux sociaux, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Pierre Mignon

Directeur du développement grands projets en charge des régions, Synergies Urbaines by Icade, Icade Promotion

Daphné Millet

Directrice RSE, Direction RSE & innovation

Aigline Moreau

Directrice développement produits spécifiques, Icade Promotion

Béatrice Mortier

Associée fondatrice d'Ad Vitam by Icade - Directrice déléguée, Icade Promotion

Hans Oswald

Directeur commercial & marketing national, Icade Promotion

Pascaline Pravaz

Chargée de mission RSE, Direction RSE & innovation

Marylou Ravix

Chargée de communication externe, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Béatrice Scirpo

Chargée de communication institutionnelle, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Serge Smadja

Directeur marketing opérationnel et événementiel, Foncière Tertiaire

François Valentin

Directeur délégué Grand Paris Nord et Est, Icade Promotion

Julien Vors

Responsable Asset Management, Foncière Tertiaire

ELLES, ILS ONT FACILITÉ LA RÉALISATION DE CE PROJET

Sabine Derens

Assistante de direction, Direction des relations institutionnelles et de la communication

Sabine Guillon

Assistante de direction, Foncière Tertiaire

Philippe Huet

Floor Manager, Direction des ressources humaines

Sophie Launay

Assistante de direction, Direction générale

Roxana Mousavizadeh

Floor Manager, Direction des ressources humaines

Véronique Segaut

Assistante de direction, Icade Promotion

REMERCIEMENTS À NOS CONTRIBUTEURS EXTERNES

Ingrid Bonnot-Marcaillou

Fondatrice & directrice, W Sport Consulting (agent de Pauline Déroutède)

Pauline Déroutède

Athlète de tennis-fauteuil

Karine Franclet

Maire, Aubervilliers

Vincent-Pierre Freudenreich

Cofondateur, Terrio

Julien Jacquemont

Directeur, Saint-Denis Tennis de Table 93

Jean Jouzel

Climatologue, membre du Conseil Raison d'être d'Icade

Thierry Laget

Directeur général adjoint en charge du pôle Développement, CDC Habitat

Marianne Louradour

Présidente, CDC Biodiversité

Raphaël Michaud

Adjoint en charge de la ville abordable, bas carbone et désirable, mairie de Lyon

Guillaume Mizon

Président-fondateur, Terre Utile

Jean-Claude Mollet

Président, Saint-Denis Tennis de Table 93

Prithika Pavade

Athlète, pongiste en équipe de France

Julien Renaud-Perret

Directeur immobilier et investisseurs, Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs

Gilles Sallé

Président-fondateur, AMP Visual TV

Patrice Tillet

Directeur général adjoint, Action Logement Immobilier

Imprimé en France par Nuances



Crédits photos : Couverture ©uapS (architecte coordonnateur), ECDM, Brenac & Gonzalez & Associés, Ailleurs Studio, Atelier Pascal Gontier, NP2F, Fagart & Fontana, TN+ (paysagiste) ; Portraits et photos de groupe P. 4, 6, 7, 15, 20, 22, 23, 24, 27, 30, 36, 37, 38, 45, 65 ©J.-B. Guiton ; P. 8, 30, 35, 36, 37, 56, 59, 64, 66, 69 ©Icade ; Photos du Village des Athlètes P. 9, P. 42 à 49 ©Fleur Mounier ; P. 4, P. 12-13, P. 29 Pont de Flandre ©M. Huriez ; P. 16 Esterel Nord ©architectes CoBe et Fagart et Fontana / perspectiviste Lotoarchilab ; P. 17 M Factory ©Tangram Architectes et Kreaction ; P. 17 Grand Central ©Sud Architectes et Views ; P. 28 ©Terre Utile ; P. 28 ©Terrio ; P. 29 portrait J. Renaud-Perret ©Luc Teboul ; P. 29 portrait G. Sallé ©David Fugère ; P. 29 Aubervilliers Forêt urbaine ©F. Badaire ; P. 29 Audessa Lyon ©Agence Hérault Arnod Architectures ; P.5, P.32-33 Jump ©KAAN Architecten ; P.34 Pulse ©Pierre Perrin ; P.34 portrait D. Millet ©Julien Millet ; P.35 Origine ©F. Urquijo ; P.36 A.-S. Duroy ©Taupinprod ; P.36 maquette numérique ©Time to Beem ; P.39 La Jallère ©Agence TER ; P.39 Jump ©KAAN Architecten ; P.40 Sea Bow ©Collectif d'architectes ; P.5, P.40 Les Bosquets du roi ©Agence Aires Mateus ; P.41 Edenn ©Brenac & Gonzalez & Associés et Iceberg Images ; P.41 Rungis ©Chloé Vollmer-Lo ; P.43, P.46 à 50 visite virtuelle du Village des Athlètes réalisée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, CDC Habitat et ©Agence Bright ; P.47 portrait D. Bruchon ©Sofiane Bensizerara ; P.48 ©SCCV Quinconces (architectes : uapS, Atelier Pascal Gontier, Atelier Architecture Brenac & Gonzalez & Associés, NP2F, Fagart & Fontana) ; P.49 ©Ailleurs Studio, Brenac & Gonzalez & Associés ; P.49 photo J. Kopp ©Mathias Filippini - Caisse des Dépôts ; P.51 Prithika Pavade ©Yann Mambert ; P.51 Pauline Déroutède ©G. Picout ; P.52-53 Destination Gavy ©Obras (urbaniste-architecte), agence D'ici-là (paysagiste) et agences d'architecture Patriarche, Mars et Vendredi, copromotion avec Groupe Duval ; P.54 Inspir'Avignon ©Agence Leclercq Associés et Étienne Gozard-Artefactory Lab ; P.54 portrait ©Tristan Paviot ; P.55, P.64 portraits ©Svend Andersen ; P.56 Osmose ©Roger Haefelle ; P.56 Blagnac ©Patrice Rambaud - L'œilDuPigeon ; P.57 AfterWork by Icade ©DGM Architectes ; P.57 portrait ©Alice Lemarin ; P.57 Imagin'Office ©Alban Gilbert ; P.58 Destination Gavy ©Obras (urbaniste-architecte), agence D'ici-là (paysagiste) et agences d'architecture Patriarche, Mars et Vendredi, copromotion avec Groupe Duval ; P.59 Tour Guillot-Bourdeix ©Nouvelle AOM - VirginLemon ; P.60 Rive Sud ©Agence AAUPC Chavannes & Associés ; P.60 PIOM ©Icade ; P.61 Explora ©SATHY Architecture Urbanisme et Club Architecture ; P.61 Equinix ©Architecte RDA (Reid Brewin Architectes) ; P.5, P.62-63 ©Nouvelle AOM - VirginLemon ; P.64 Métamorphose ©Badia-Berger ; P.66 portrait ©Thomas Raffoux ; P.5, P.67 Le Lamentin ©DHA Architectes ; P.67 Les Demeures de Gaïa ©Tectoniques architectes, Hive&Co ; P.68 Agde ©GeN Studio - Nicolas Guillot ; P.68 Villiers-le-Bel ©Grégoire Créton ; P.69 Castelnau-le-Lez (architecte Arthur Romagnoli de l'agence AR/A / perspectiviste Benjamin Haras de l'agence BigBen Studio) ; Illustrations ©Estelle Menou. **Conception et réalisation :** Publicis Consultants, Mars 2024



IMMEUBLE OPEN

27, rue Camille-Desmoulins
92445 Issy-les-Moulineaux Cedex

Tél. : 01 41 57 70 00

www.icafe.fr



Icade



@Icade_Officiel



@icadeofficiel



Icade



Icade Officiel