



CHAPITRE RSE



L'immobilier de tous vos futurs

3.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

1. / STRATÉGIE ET ORGANISATION RSE	66	5. / BILAN DES ENGAGEMENTS RSE 2016-2020	110
1.1. Faits marquants 2018	66	6. / ENGAGEMENTS RSE 2019-2022	114
1.2. Définition de nouveaux engagements RSE 2019-2022	67	7. / TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS RSE	117
1.3. Gouvernance et management de la RSE	70	7.1. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA	117
1.4. Une démarche à l'écoute des parties prenantes	71	7.2. Tableaux des indicateurs environnement du périmètre <i>Corporate</i> – Format EPRA	120
1.5. Principaux engagements RSE 2016-2020 et résultats	73	7.3. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA	121
1.6. Évaluations externes de la performance extra-financière d'Icade	74	7.4. Installations classées pour la protection de l'environnement	122
2. / TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES	75	7.5. Bilan carbone du pôle Promotion	122
2.1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique	75	7.6. Tableau des indicateurs RH	123
2.2. Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité	81	8. / CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU	126
2.3. Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre	83	9. / RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE ET INDICATEURS ASSOCIÉS	128
2.4. Innover pour une construction durable	85	9.1. Risques et opportunités RSE	128
2.5. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation	86	9.2. Tableau récapitulatif des indicateurs clés de performance associés aux principaux risques RSE	130
2.6. Développer des solutions pour la mobilité durable	88	10. / SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING	131
2.7. Poursuivre l'engagement en faveur de la finance durable	89	11. / TABLES DE CORRESPONDANCE DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, GLOBAL REPORTING INITIATIVE ET EPRA	135
3. / NOUVEAUX USAGES ET INTÉGRATION TERRITORIALE	90	12. / RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	139
3.1. Participer au développement économique et social des territoires	90		
3.2. Innover avec les collaborateurs et l'écosystème de parties prenantes	92		
3.3. Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages	94		
3.4. Accompagner la performance environnementale des clients	97		
3.5. Renforcer la politique d'achats responsables	99		
3.6. Garantir l'éthique des affaires	100		
4. / DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DIVERSITÉ	102		
4.1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise	102		
4.2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail	106		
4.3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions	108		

1. Stratégie et organisation RSE

1.1. Faits marquants 2018

Lancement de la plateforme de réemploi Cycle-Up

Créée sous la forme d'une joint-venture à 50/50 avec Egis, Cycle-Up est une plateforme numérique dédiée au réemploi des matériaux et ouverte à tous les acteurs de la filière. Après seulement dix mois, Cycle-Up affiche des résultats très prometteurs : 35 transactions ont permis d'éviter la production de 24 tonnes de déchets correspondant à 125 tonnes de CO₂ évitées, de générer 70 heures d'emploi d'insertion, avec une économie moyenne de 79 % par rapport au prix du neuf.



Engagement en faveur de la biodiversité avec Act4nature

Icade se joint à la démarche Act4nature. Cette initiative d'Entreprises pour l'Environnement et de l'Afep-Medef réunit 65 entreprises signataires en France qui s'engagent à intégrer la biodiversité dans leur stratégie de développement.

Partenariat avec REI Habitat pour développer les constructions bois

Icade Promotion et REI Habitat ont signé un partenariat de co-promotion avec pour objectif de réaliser 200 000 m² de constructions bois mixtes en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales.



Premiers congés solidaires

Deux collaborateurs ont bénéficié du dispositif d'accompagnement d'Icade aux congés solidaires en 2018 (maintien du salaire à 75 % et possibilité de remplacement). Une collaboratrice s'est engagée pendant six mois auprès de L'étoile de Martin, association qui soutient la recherche sur les cancers pédiatriques. Un deuxième collaborateur a passé six mois au Mexique auprès de la fondation Miguel Ángel afin de sensibiliser les jeunes au tri des déchets, au compostage et à l'autoconsommation, puis au Pérou, afin de contribuer aux actions de l'association Mano à Mano, en faveur de l'éducation, la santé et la cohésion sociale.

3^e place du palmarès de féminisation des instances dirigeantes

En 2018, Icade se classe 3^e au palmarès de la féminisation des instances dirigeantes qui distingue les entreprises du SBF 120 pour la féminisation de leur conseil d'administration, de leur comité exécutif et de direction ainsi que leurs actions volontaires en matière de mixité.

Lancement des comités RSE et innovation avec les exploitants de Santé

Les premiers comités RSE et innovation de la Foncière Santé ont été réalisés en 2018. Ils permettent de définir des plans d'action co-construits avec les partenaires exploitants de cliniques sur de nombreux sujets : énergie, qualité de l'air, actions solidaires, etc.



Parc Orly-Rungis

100 % des principaux parcs d'affaires labellisés « Parc d'excellence »

Les parcs d'Orly-Rungis et des Portes de Paris ont été labellisés « Parc d'excellence », un label privé qui récompense la qualité de vie et la prise en compte de l'environnement sur les parcs d'affaires.



Open, Issy-les-Moulineaux

Icade pionnière des nouvelles certifications et labellisations

En 2018, le siège social d'Icade, Open, a été le premier bâtiment tertiaire labellisé OsmoZ, un label dédié à la qualité des cadres de vie délivré par l'organisme de certification Certivéa. Icade est également pilote du label Ready to Service (R2S) de l'association Smart Building Alliance (SBA) et l'association HQE-GBC, label qui atteste de la capacité d'un immeuble et des réseaux à accueillir de nouvelles technologies.

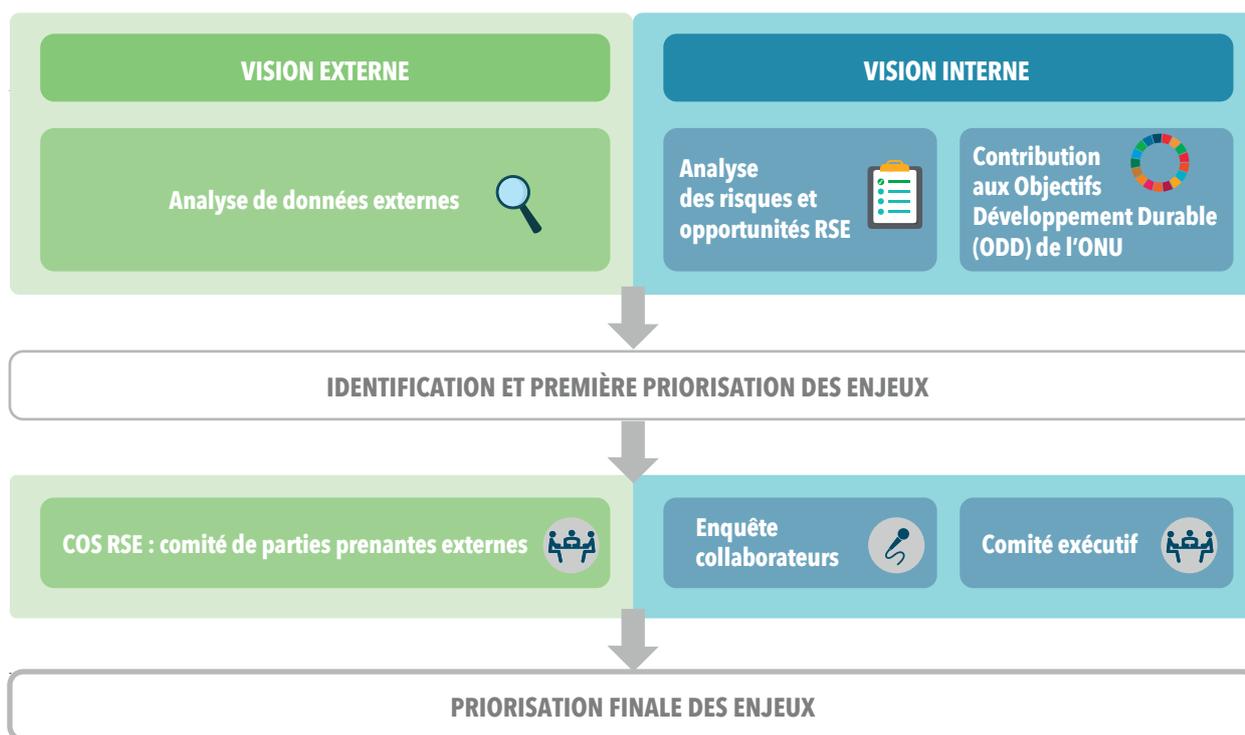
1.2. Définition de nouveaux engagements RSE 2019-2022

Acteur de la ville engagé et responsable, Icade répond au travers de ses activités aux besoins essentiels des habitants : mieux vivre, mieux travailler et mieux se soigner. Cette mission permet de créer de la valeur à différents niveaux – financier, environnemental, humain ou intellectuel – et ce, pour l'ensemble de ses parties prenantes : collectivités et habitants, entreprises et salariés, patients et exploitants de cliniques, collaborateurs, associations, partenaires, fournisseurs, actionnaires et investisseurs, etc. Afin de répondre aux nouveaux usages et modes de vie urbains et proposer des solutions adaptées et innovantes, Icade co-construit ses produits et services immobiliers avec ses parties prenantes. Ce faisant, elle contribue à la construction de villes plus durables, inclusives et résilientes, et fait figure de partenaire privilégiée des grandes métropoles.

La politique RSE d'Icade dans le cadre du plan 2015-2019 s'articulait autour de trois axes :

- accélérer la transition énergétique et économiser les ressources ;
- développer une offre intégrant les nouveaux usages en partenariat avec les territoires ;
- favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité.

La méthodologie employée est décrite ci-dessous :



Les objectifs stratégiques et financiers d'Icade sur 2015-2019 ayant été atteints avec un an d'avance en 2018, un nouveau plan a été élaboré pour la période 2019-2022. Dans ce cadre, de nouveaux engagements RSE ont été définis en vue de maintenir le *leadership* d'Icade dans ce domaine, en suivant les principes suivants :

- poursuivre, renforcer ou adapter les engagements pour répondre aux enjeux déjà présents dans le précédent plan ;
- définir des engagements sur les nouvelles thématiques émergentes ;
- identifier, parmi l'ensemble des enjeux, les cinq priorités de l'entreprise et les objectifs correspondants.

Afin de nourrir ses réflexions, Icade a procédé en 2018 à une nouvelle analyse de matérialité pour identifier et prioriser les enjeux RSE les plus pertinents au regard de son activité, de sa stratégie globale et des attentes de ses parties prenantes. Elle s'appuie sur plusieurs études approfondies et sur une démarche collaborative associant les salariés à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que les parties prenantes externes.

In fine, si les trois axes décrits ci-dessus ont été conservés, les enjeux et engagements qui les composent ont évolué.

Trois études approfondies ont permis d'identifier les enjeux et de les classer par ordre de priorité :

■ **analyse de données externes** : analyse de milliers de données issues des publications des pairs et parties prenantes d'Icade, des évolutions du cadre réglementaire, des actualités et des réseaux sociaux par un logiciel de *data analytics*, menée avec le cabinet de conseil en développement durable Utopies. 95 enjeux RSE ont été identifiés et analysés à travers ce panel de données, aboutissant à une vision externe des grandes tendances de marché et des enjeux RSE émergents ;

■ **analyse des risques et opportunités RSE** : analyse approfondie avec l'équipe *Risk Management* des principaux risques et opportunités RSE qui ressortent de la cartographie globale des risques d'Icade.

Pour plus de détails, voir § 9.1 « Risques et opportunités RSE » ;

■ **Objectifs de Développement Durable de l'ONU** : analyse des 17 ODD de l'ONU et de leurs 169 cibles au regard de la contribution potentielle d'Icade en matière d'efficacité opérationnelle, de développement de nouveaux produits et services et d'engagement sociétal. 32 cibles correspondant à 13 objectifs ont été retenus, dont huit sont prioritaires et cinq significatifs.

Pour plus de détails, voir § 8. « Contribution aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU ».

Cette triple analyse a abouti à un premier classement des enjeux RSE et à l'identification de sujets émergents, comme la qualité de l'air et la protection des données.

Trois types d'acteurs ont ensuite analysé et réévalué ce classement : les parties prenantes externes (COS RSE), les collaborateurs et le comité exécutif :

■ **COS RSE** : choisi pour son expertise et son engagement, ce collège d'acteurs (experts RSE, acteurs de l'économie sociale et solidaire, scientifiques, entrepreneurs, urbanistes, etc.) a apporté une vision prospective des sujets sociaux, sociétaux et environnementaux. Ses membres ont notamment proposé de recentrer la stratégie de l'entreprise sur cinq enjeux clés pour lesquels Icade vise le *leadership* ;

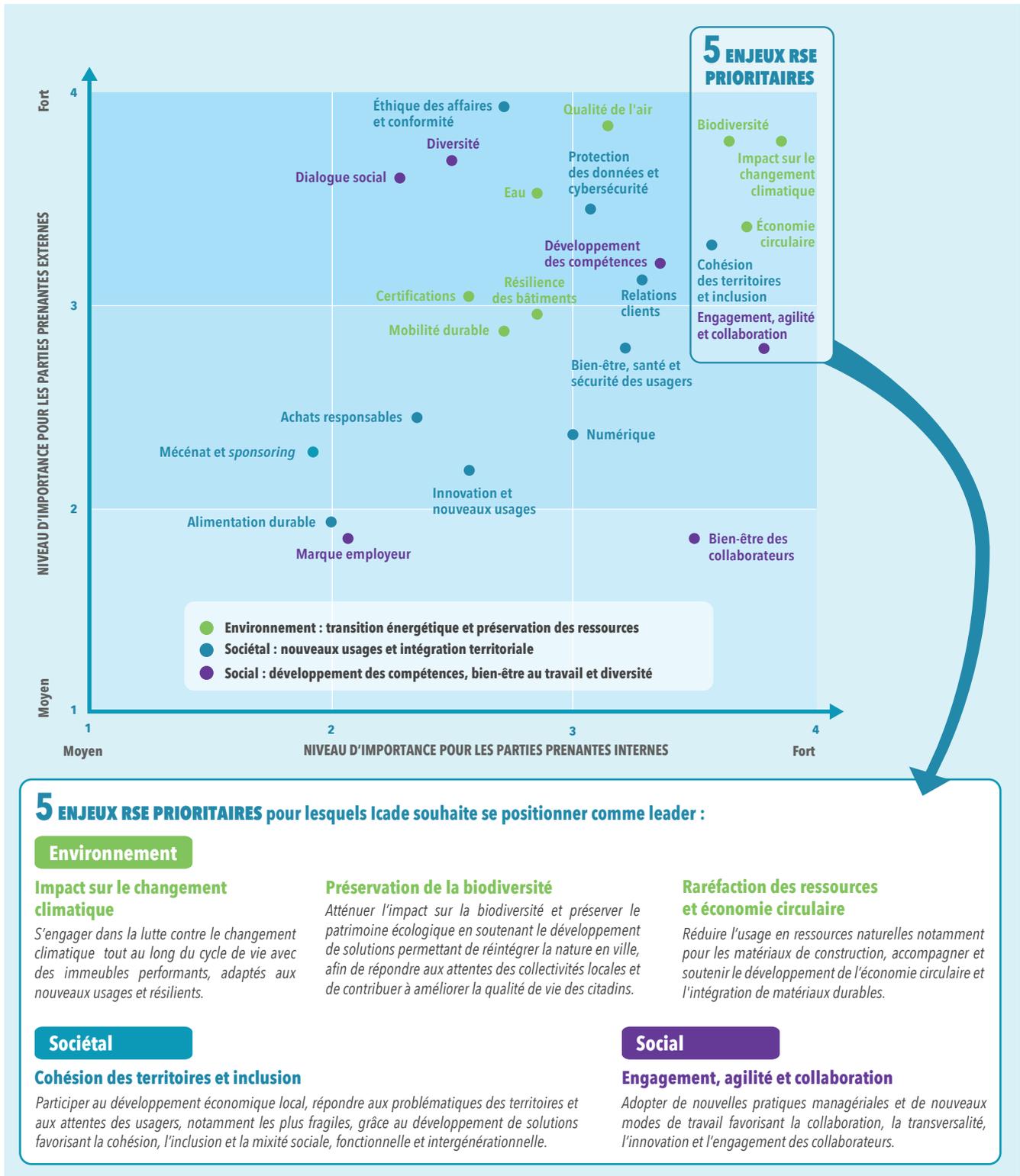
■ **enquête collaborateurs** : les collaborateurs d'Icade se sont exprimés au travers d'une enquête en ligne qui a collecté plus de 50 % de taux de réponse (contre 34 % lors de la précédente enquête en 2015) ;

■ **comité exécutif** : sur la base de l'ensemble de ces analyses, le Comex a procédé au classement final des enjeux par ordre de priorité, en fonction de leur importance pour les parties prenantes et pour le business. Ce classement est traduit dans la matrice de matérialité.

Afin de décliner ces enjeux en engagements chiffrés et en plans d'action intégrés aux feuilles de route métiers, les comités de direction métier de chaque pôle d'activité (Promotion, Foncière Tertiaire, Foncière Santé, Ressources Humaines) ont organisé des groupes de réflexion collégiaux réunissant experts de la RSE, directions métiers et fonctions opérationnelles.

Le résultat de ce travail est représenté sous la forme d'une matrice de matérialité.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE D'ICADE



L'ensemble des enjeux de la matrice seront couverts par les nouveaux engagements RSE 2019-2022. Les cinq enjeux clés retenus ont fait l'objet d'une attention particulière et d'un niveau d'ambition élevé dans le cadre de la définition des engagements et plans d'action RSE.

Pour plus de détails, voir § 6. « Engagements RSE 2019-2022 ».

1.3. Gouvernance et management de la RSE

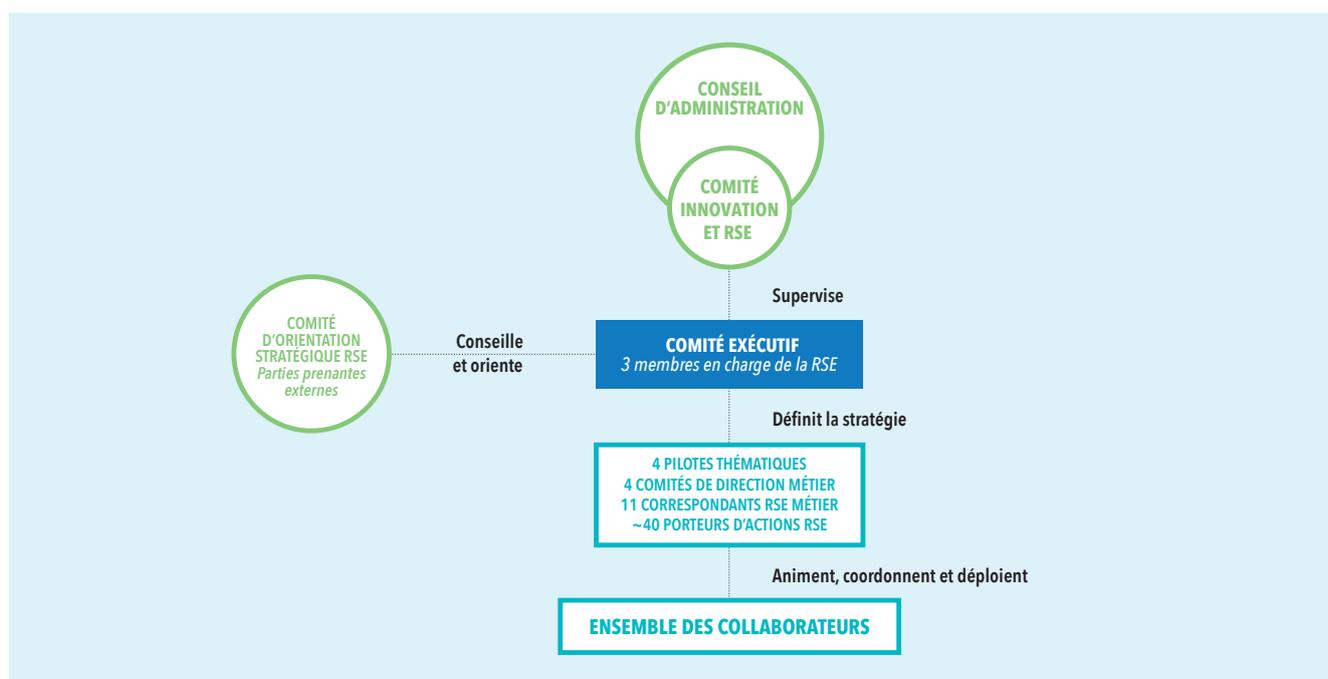
Pour mener à bien sa politique RSE, Icade s'appuie sur une gouvernance robuste. Trois instances ont pour mission de concevoir et de piloter la stratégie RSE d'Icade :

- **le comité innovation et RSE** : nouvelle instance rattachée au conseil d'administration, il a notamment pour mission de prioriser les domaines d'actions en matière d'innovation et de RSE en cohérence avec la stratégie de développement d'Icade. Composé de trois administrateurs ⁽¹⁾, dont deux sont indépendants, il s'est réuni une fois en 2018 pour échanger sur les engagements et actions d'Icade en matière de RSE et d'innovation ;
- **le comité d'orientation stratégique RSE (COS RSE)** : composé d'acteurs engagés et reconnus dans le domaine de la RSE (experts, acteurs de l'économie sociale et solidaire, scientifiques, entrepreneurs, urbanistes, etc.), du comité exécutif et du Président du conseil d'administration, il se réunit une fois par an pour orienter les priorités RSE de l'entreprise ;

- **le comité exécutif** : chargé de définir la stratégie RSE d'Icade, il comprend neuf membres ⁽¹⁾, dont trois plus spécifiquement dédiés à chacun des volets de la RSE. Emmanuelle Baboulin, directrice du pôle Foncière Tertiaire, est responsable du volet environnemental ; Marc le Blanc, directeur des ressources humaines, a la responsabilité des enjeux sociaux et sociétaux ; la communication RSE d'Icade est placée sous l'égide de Marianne de Battisti, directrice de l'innovation, des relations institutionnelles et de la communication.

Directement rattachés aux trois membres du comité exécutif en charge de la RSE, quatre pilotes thématiques (environnement, social, sociétal et communication) coordonnent le déploiement des actions et engagements RSE en étroite relation avec les comités de direction métier, les correspondants RSE métiers, ainsi qu'un réseau d'une quarantaine de porteurs d'actions RSE identifiés.

ORGANISATION RSE D'ICADE



Redéfinis en 2018 pour la période 2019-2022, les engagements RSE s'appliquent désormais à l'ensemble de la chaîne managériale. Ils sont intégrés à la stratégie globale de l'entreprise et incluent des objectifs chiffrés à échéances précises. En 2018, 71 % des collaborateurs et 91 %

des managers ont une feuille de route individuelle intégrant l'atteinte d'objectifs RSE et innovation. Les membres du comité exécutif ont des objectifs RSE et innovation qui comptent pour une part significative de leur rémunération variable (10 %).

(1) Au 31 décembre 2018.

1.4. Une démarche à l'écoute des parties prenantes

Icade agit en relation constante avec ses principales parties prenantes. Elle a identifié neuf catégories de parties prenantes clés du fait de leur niveau d'influence et de leur impact sur sa stratégie RSE et son activité. Le tableau ci-dessous résume les modes de dialogue privilégiés avec chacune de ces catégories. *Les engagements et mesures pris auprès de ces parties prenantes figurent dans la partie 5. « Bilan des engagements RSE 2016-2020 ».*

Parties prenantes clés d'Icade	Modes de dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Service clients ▣ Enquêtes de satisfaction ▣ Conférences thématiques ▣ Comités bail vert ▣ Clubs Utilisateurs ▣ Rapports périodiques à destination des clients sur l'usage et la performance environnementale du bâti ▣ Sites web dédiés : plateforme digitale des parcs du pôle Foncière Tertiaire www.cyg-icade.com et site internet du pôle Promotion www.icade-immobilier.com ▣ Plateforme digitale de communication et d'échange sur l'innovation www.hub-smartcity.com ▣ Plaquettes institutionnelles et plaquettes produits ▣ Réseaux sociaux : LinkedIn, Youtube, Twitter, Instagram, Facebook
Salariés & représentants du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Dialogue social avec les partenaires sociaux ▣ Entretiens annuels ▣ Campagnes d'évaluation du bien-être au travail ▣ Numéro vert dédié à l'écoute et à l'accompagnement des collaborateurs ▣ Communication interne : Intranet, écrans d'information, magazines et <i>newsletters</i> internes ▣ Événements : Semaine du développement durable, présentation des résultats aux collaborateurs, vœux, séminaires, conférences ▣ Système d'alerte éthique anonyme, accessible à tous les collaborateurs sur une plateforme en ligne
Communauté financière et extra-financière : investisseurs institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Signature du <i>French Green Business Climate Pledge</i>, du <i>Green Bond Pledge</i> et membre fondateur du <i>Corporate Forum on Sustainable Finance</i> ▣ Assemblée générale des actionnaires ▣ Présentations dédiées aux investisseurs, rapports annuels et semestriels, communiqués de presse ▣ Retransmission des présentations audio et en <i>webcast</i> ▣ Rencontres avec les analystes financiers et conférences ▣ Réponse aux questionnaires d'agences de notation extra-financière et rencontres avec les analystes ISR ▣ Salon Actionaria ▣ Lettres aux actionnaires
Élus, collectivités territoriales et riverains	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Signature de la Charte action climat de la Ville de Paris et engagement dans la démarche Act4nature ▣ Participation à l'élaboration du plan Climat et du programme résilience de la Ville de Paris ▣ Participation à l'Alec (Agence locale de l'énergie et du climat Plaine Commune) et au club ViTeCC (Villes, territoires, énergie et changement climatique) ▣ Participation à plusieurs instances de concertation locales dédiées au développement économique et social des territoires (Club de mobilité ADOR à Rungis, Association pour le développement économique du pôle Orly-Rungis, Agence locale de l'énergie et du climat de Plaine Commune au nord de Paris, Association des utilisateurs de La Défense) ▣ Trois chartes signées avec l'établissement public territorial de Plaine Commune, qui regroupe neuf communes au nord de Paris : Charte entreprise-territoire, Charte économie circulaire et développement durable et Charte grands projets ▣ Signature d'un partenariat avec le Réseau Entreprendre Val-de-Marne et Seine Saint-Denis ▣ Signature de chartes d'emploi local et d'insertion ▣ Partenaire de l'Arc de l'innovation, initiative visant à dynamiser les territoires de l'Est de la métropole du Grand Paris ▣ Mise à disposition de numéros verts et de boîtes aux lettres pour les riverains des chantiers
Partenaires d'affaires & fournisseurs : architectes, constructeurs, entreprises de travaux, prestataires intellectuels et de services, groupe Caisse des dépôts, start-up et partenaires industriels	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Signature de chartes d'achats responsables et de chartes chantier propre ▣ Évaluations régulières des fournisseurs ▣ Développement de projets communs avec des start-up et avec des partenaires industriels (Philips, Veolia, etc.) ▣ Développement de projets communs avec les filiales du groupe Caisse des dépôts (CDC Habitat, Transdev, Egis, CDC Biodiversité, etc.) ▣ Projet de recherche et d'innovation commun avec L'Art&Design Lab by Icade, résidence d'artistes créée par Icade

Parties prenantes clés d'Icade

Modes de dialogue

Secteur professionnel : certificateurs et labellisateurs, associations professionnelles et autorités réglementaires

- ▣ Pilotage du nouveau label « Bâtiments connectés et communicants » dans le cadre de référence de la certification HQE
- ▣ Participation au comité d'application des marques NF Logement et NF Habitat (Cerqual)
- ▣ Participation aux réflexions sur l'élaboration d'un référentiel E+C- à l'échelle d'un quartier avec l'Ademe
- ▣ Participation à l'élaboration du référentiel HQE Bâtiment Durable pour les établissements de santé
- ▣ Membre actif de plusieurs cercles professionnels : EPRA (*European Public Real Estate Association*), Alliance HQE-GBC, *Smart Building Alliance*, FPI (Fédération des promoteurs immobiliers), FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières), OID (Observatoire de l'immobilier durable), C3D (Collège des directeurs du développement durable), IVD (Institut pour la ville durable) et Airparif
- ▣ Membre fondateur d'ADIVbois, de BBKA (Bâtiment bas carbone) et de l'Airlab
- ▣ Signature de la Charte énergétique du « Plan Bâtiment Durable »

Associations et ONG

- ▣ Partenariats associatifs sur l'insertion : « Les jeunes talents de Plaine Commune », « Nos quartiers ont des talents »
- ▣ Implication des salariés dans des actions associatives lors des journées et des congés solidaires (La Cravate Solidaire, l'Unicef, etc.)
- ▣ Convention de partenariat avec la LPO (Ligue pour la protection des oiseaux), ayant réalisé l'adaptation de plusieurs sites du pôle Foncière Tertiaire
- ▣ Participation au programme Nature 2050 de restauration de la biodiversité, piloté par CDC Biodiversité en partenariat avec la Fondation pour la nature et l'homme de Nicolas Hulot, France Nature Environnement, la LPO et le Muséum national d'histoire naturelle
- ▣ Démarche de mécénat, soutenant principalement des actions associatives et culturelles locales
- ▣ Fondateur de la fondation Palladio, dédiée à la prise en compte de l'intérêt général dans la construction de la ville de demain

Média et événements

- ▣ Communiqués de presse, dossiers de presse, points presse, articles
- ▣ Événements : Inauguration Black Swans à Strasbourg, premières pierres (Take Off à Toulouse, Quintessence à Nanterre, etc.), salons (SIMI, MIPIM), etc.

Universités et écoles

- ▣ Partenariats spécialisés dédiés au recrutement avec l'Essec, l'ESTP et HEC
- ▣ Participation à la recherche sur les toitures végétalisées avec l'Institut d'écologie et des sciences de l'environnement de Paris et CDC Biodiversité
- ▣ Accompagnement de projets d'innovation par des écoles (Centrale Supélec, École nationale supérieure de création industrielle, Chaire Entrepreneuriat, Territoire, Innovation)
- ▣ Partenariat avec le CEEBIOS (Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis)

1.5. Principaux engagements RSE 2016-2020 et résultats

En 2015, Icade a structuré sa politique RSE autour de trois axes assortis de 15 enjeux prioritaires et d'engagements chiffrés pour chacun des métiers. Ces trois axes sont : transition énergétique et préservation des ressources ; nouveaux usages et intégration territoriale ; développement des compétences des salariés, bien-être au travail et diversité. Le plan stratégique d'Icade ayant été atteint avec un an d'avance en 2018, un nouveau plan incluant de nouveaux engagements RSE démarrera à partir de 2019. Icade dresse ainsi en 2018 le bilan des principaux engagements RSE et de leur avancée. *Le détail de l'ensemble des engagements et résultats figure en partie 5. « Bilan des engagements RSE 2016-2020 ».*

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS RSE 2016-2020 ET RÉSULTATS

ENGAGEMENTS	RÉSULTATS		
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES			
IMPACT SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE			
Foncière Tertiaire : - 40 % d'émissions de CO ₂ entre 2011 et 2020 (en kg CO ₂ /m ² /an), soit une réduction de 5,5 % par an.	 Réduction de 34 % entre 2011 et 2018, soit une réduction de 5,8 % par an.		
PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ			
Promotion : 100 % de diagnostics biodiversité sur les nouvelles opérations dès 2016.	 100 % des nouvelles opérations font l'objet d'un diagnostic biodiversité.		
RARÉFACTION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE			
Foncière Tertiaire : Recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés en 2020.	 72,3 % des déchets maîtrisés ont été recyclés ou valorisés en 2018.		
CERTIFICATIONS ET LABELS			
Foncière Santé : Certifier HQE 100 % des projets neufs dont la surface est supérieure à 10 000 m ² .	 100 % des opérations neuves de la Foncière Santé de plus de 10 000 m ² sont certifiées HQE.		
NOUVEAUX USAGES ET INTÉGRATION TERRITORIALE			
COHÉSION DES TERRITOIRES ET INCLUSION			
Promotion : Introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs.	 100 % des chantiers significatifs comprennent des clauses d'insertion.		
AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE DES OCCUPANTS			
Foncière Tertiaire : Déployer le label « Parc d'excellence » sur les principaux parcs d'ici 2018.	 100 % des principaux parcs sont labellisés « Parc d'excellence ».		
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DIVERSITÉ			
ENGAGEMENT, AGILITÉ ET COLLABORATION			
Pourvoir 25 % de postes en interne en moyenne sur 2016-2018.	 34 % des postes ont été pourvus en interne en moyenne entre 2016 et 2018.		
DIVERSITÉ			
Réaliser 15 % des recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans en moyenne sur 2016-2018.	 Le taux de recrutement en CDI des jeunes de moins de 26 ans est de 17 % en moyenne entre 2016 et 2018.		
 Objectif atteint	 Objectif partiellement atteint	 Objectif en cours de réalisation	 Objectif non atteint

1.6. Évaluations externes de la performance extra-financière d'Icade

Chaque année, les agences de notation extra-financière analysent la performance RSE d'Icade à l'aune des meilleures pratiques sectorielles, une évaluation qui lui permet de suivre et d'améliorer en continu sa politique RSE. Les notes d'Icade dans les principaux classements extra-financiers sont présentées dans le tableau ci-dessous.

AGENCE	NOTES	CLASSEMENTS
	<p>76 81 82</p> <p>NOTE SUR 100</p>	<p>2018</p> <p>Statut « Green Star »</p>
	<p>A- A- A</p> <p>NOTE DE PERFORMANCE DE E À A</p>	<p>2018</p> <p>Parmi les 18 % d'entreprises les mieux notées (monde)</p> <p>Performance supérieure à la moyenne sectorielle de niveau B-</p>
	<p>A AA AA</p> <p>NOTE DE CCC À AAA</p>	<p>2018</p> <p>Note de AA (sur une échelle de CCC à AAA)</p>
	<p>12,3</p> <p>NOTE SUR 100 (échelle inversée : 0 risque négligeable, 100 risque sévère)</p>	<p>2017</p> <p>Parmi les 6 % les mieux notées des sociétés d'investissement immobilier cotées (monde)</p>
	<p>59</p> <p>NOTE SUR 100</p>	<p>2017</p> <p>6^e sur 37 entreprises du secteur immobilier (Europe)</p>
	<p>C C+</p> <p>NOTE DE D- À A+</p>	<p>2018</p> <p>Parmi les 5 % des entreprises les mieux notées du secteur immobilier (monde)</p> <p>Statut « Prime »</p>
	<p>3,6 4</p> <p>NOTE DE 1 À 5</p>	<p>2018</p> <p>Parmi les 16 % les mieux notées du secteur immobilier (monde)</p>
	<p>83 86 87</p> <p>NOTE SUR 100</p>	<p>2018</p> <p>6^e sur les 230 sociétés de l'indice Gaia (tous secteurs, France)</p>

● 2016 ● 2017 ● 2018

Icade affiche de nouveau des notations RSE en hausse pour l'année 2018 :

- le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*), organisation internationale de référence spécialisée dans l'évaluation des politiques RSE du secteur immobilier, a donné à Icade la note de 82/100 en 2018, en hausse par rapport à 2017. Icade demeure dans la meilleure catégorie, « Green Star » ;
- Icade a été notée A- par le *Climate Disclosure Project* (CDP) en 2018, ce qui correspond au niveau *leadership* et reflète sa politique et ses actions en faveur du climat. Cette note la place au-dessus de la moyenne sectorielle, située au niveau B-, et parmi les 18 % d'entreprises les mieux notées par le CDP au niveau mondial. Le CDP est une organisation à but non lucratif étudiant l'impact des sociétés sur le changement climatique ;
- en 2018, Icade a reçu la note ESG de AA (sur une échelle de AAA à CCC) par MSCI. MSCI est une agence de recherche américaine fournissant des indices et analyses ESG ;
- en 2017, Icade se classe 15^e parmi les 289 sociétés d'investissement immobilier cotées évaluées par Sustainalytics, un des leaders mondiaux de l'évaluation RSE des entreprises. Sustainalytics a changé sa méthodologie, ce qui explique l'absence d'historique de comparaison pour cette agence. Selon sa nouvelle méthodologie basée sur les risques, plus la note attribuée est faible plus le risque auquel la Société est exposée est bas. Ainsi, avec une note de 12,3/100, Icade est faiblement exposée aux risques ESG et se situe parmi les 6 % de sociétés les mieux notées au sein de son secteur. Elle reste ainsi présente dans l'indice STOXX® Global ESG Leaders, indice basé sur les notations de Sustainalytics. Cette note sera actualisée en 2019 ;
- agence de notation européenne spécialiste de l'évaluation RSE, Vigeo Eiris a classé Icade sixième sur 37 sociétés européennes du secteur immobilier, avec un score de 59/100 en 2017, soit dix points de plus qu'en 2015. Son évaluation est remise à jour tous les deux ans ;
- en 2018, Icade a reçu une nouvelle fois le statut « Prime » délivré aux entreprises leaders de leur secteur par ISS-Oekom, une agence de notation internationale spécialiste de l'évaluation RSE. Icade améliore aussi sa notation, qui passe de C en 2017 à C+ et se positionne ainsi parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées du secteur en 2018. ISS-Oekom a également noté en 2018 le *Green Bond* d'Icade et lui a délivré le statut « Approuvé » et la note b (sur une échelle de d- à a+) ;
- Icade reste également présente dans l'indice FTSE4Good Developed Index en 2018. Créé par le fournisseur d'indice FTSE Russell, l'indice FTSE4Good mesure la performance des entreprises démontrant de bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Avec un score de 3,6/5 reçu par cet évaluateur en 2018, Icade se place parmi les 16 % des entreprises les mieux notées de son secteur ;

- en 2018, Icade obtient la sixième place de l'indice Gaïa mis au point par Ethifinance, agence française d'analyse extra-financière. Cet indice mesure le degré d'implication de 230 sociétés, *small* et *mid caps* françaises, dans les enjeux RSE.

Icade a également été distinguée par plusieurs trophées et récompenses en 2018 :

- la qualité de son *reporting* environnemental a été récompensée pour la quatrième année consécutive par un *Gold Sustainability Award* décerné par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*). Icade fait ainsi partie des 50 sociétés à obtenir cette distinction en 2018, sur 139 sociétés de l'indice FTSE EPRA Nareit Developed Europe analysées. La qualité et la transparence de sa communication ont par ailleurs été une nouvelle fois distinguées par un *Gold Award* dans la catégorie financière ;
- Icade a obtenu la meilleure note (25/25) pour la qualité de son *reporting Green Bond* par la *Climate Bonds Initiative* dans son rapport « *Post-issuance Reporting in the Green Bond Market* » de mars 2019. Icade a pris la tête du classement du top 10 mondial grâce à l'exhaustivité de son rapport d'impact post-émission. La *Climate Bonds Initiative* est une organisation internationale à but non lucratif qui promeut l'investissement dans les projets et actifs nécessaires à une transition rapide vers une économie bas carbone et résiliente au changement climatique ;
- Icade a obtenu en 2018 la 3^e place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 récompensant la féminisation de leur conseil d'administration, de leur comité exécutif et de direction ainsi que leurs actions volontaires en matière de mixité. Ce classement est réalisé par *Ethics & Boards*, observatoire international indépendant de la gouvernance des sociétés cotées, pour le secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes ;
- Icade a remporté en 2018 plusieurs prix récompensant sa politique en matière de qualité de vie au travail. Elle a ainsi obtenu le 2^e prix des Victoires des leaders du Capital Humain organisé par la *Leaders League* et *Décideurs Magazine* dans le cadre de son projet *Open ID*, qui se caractérise par la création d'espaces ouverts et flexibles favorisant l'efficacité, la collaboration, la créativité et le bien-être. Icade a également remporté le Trophée Mieux Vivre en Entreprise organisé par l'Institut Mieux Vivre en Entreprise pour la mise en place d'une cabine médicale connectée sur son siège. La politique de santé d'Icade a également été récompensée dans le cadre des 4^{es} Lauriers de la prévention, organisés par le Service aux entreprises pour la santé au travail : Icade a ainsi reçu le 1^{er} prix décerné par les internautes et le 2^e prix du jury dans la catégorie « Qualité de vie au travail ».

2. Transition énergétique et préservation des ressources

Le secteur immobilier a des impacts importants sur le changement climatique et l'utilisation des ressources naturelles. Pour répondre à ces enjeux tout en développant des solutions performantes pour ses

clients, Icade s'est fixé trois priorités assorties d'engagements ambitieux : lutter contre le changement climatique, promouvoir la biodiversité et agir en faveur de l'économie circulaire.

2.1. S'engager dans la lutte contre le changement climatique

Le 12 décembre 2015, la 21^e Conférence des Parties sur le climat à Paris a conclu un accord historique visant à limiter l'augmentation des températures à 2 °C, voire à 1,5 °C d'ici à 2100. Cet objectif, ainsi que l'urgence d'agir ont été réaffirmés par le dernier rapport spécial du GIEC publié en octobre 2018 ⁽¹⁾. Consciente que le secteur immobilier

est responsable de 25 % ⁽²⁾ des rejets de gaz à effet de serre en France et que l'efficacité énergétique est un levier de pérennisation de la valeur des bâtiments, Icade agit pour réduire ses émissions et adapter ses actifs aux conséquences du changement climatique.

(1) https://www.climat.be/files/4115/3900/0027/181008_IPCC_sr15_spm.pdf

(2) Ministère de la Transition écologique et solidaire 2016, <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/exigences-reglementaires-construction-des-batiments>

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réduire de 40 % les émissions de CO₂ des bureaux et parcs d'affaires entre 2011 et 2020 (en kg CO₂/m²/an). ● Réduire de 30 % la consommation énergétique des bureaux et parcs d'affaires entre 2011 et 2020 (en kWh_{ep}/m²/an). ● Atteindre 20 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du patrimoine d'ici à 2020. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réduire les émissions de CO₂ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions de 12 % entre fin 2015 et 2020 (en kg CO₂/m²/an). ● Développer 100 % des bureaux en Île-de-France et 25 % des logements conformes à une performance énergétique RT 2012 – 10 % à partir de 2016. ● Développer au moins cinq opérations à énergie positive labellisées BEPOS par an à partir de 2017. 	     	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les émissions de CO₂ ont été réduites de 34 % entre 2011 et 2018. ● La consommation énergétique a baissé de 14 % entre 2011 et 2018. ● La part d'énergie renouvelable atteint 19 % en 2018. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'intensité carbone liée à l'énergie grise a baissé de 12,8 % entre 2015 et 2018, en avance sur l'objectif. ● 100 % des bureaux en Île-de-France et 73 % des logements dépassent d'au moins 10 % la réglementation thermique RT 2012 en 2018. ● L'objectif n'a pas pu être atteint en 2018 avec seulement un projet BEPOS réalisé. Le retour d'expérience montre que les contraintes financières et architecturales liées à la labellisation BEPOS empêchent l'émergence de ce type de construction. Aussi, Icade ambitionne désormais de privilégier le déploiement de la labellisation E+C-, qui intègre l'ensemble du cycle de vie du bâtiment et permet de piloter de façon globale la performance carbone d'un immeuble.
 Objectif atteint  Objectif partiellement atteint  Objectif en cours de réalisation  Objectif non atteint		

2.1.1. Un parc immobilier pleinement engagé dans la transition énergétique

La lutte contre le changement climatique est étroitement liée à la performance énergétique et carbone du bâtiment, tant lors de la phase de construction que lors de la phase d'exploitation.

Pôle Foncière Tertiaire

La politique carbone d'Icade couvre l'ensemble du bâti, qu'il s'agisse des parties communes dont elle a la pleine maîtrise ou des parties privatives, en lien avec les locataires.

La performance énergétique et carbone dépend avant tout de l'utilisation d'instruments de mesure et de pilotage adaptés. À cette fin, Icade a dressé une cartographie énergétique de 87 % de ses immeubles, alimentée grâce à une remontée de données automatisée à l'échelle du patrimoine. À l'échelle du bâtiment, des audits énergétiques sont menés et, depuis 2018, un système de management de l'énergie (SME) permet de suivre et de piloter les consommations en temps réel et de réagir dès la détection d'anomalies.

Icade déploie un plan d'action volontariste doté d'un budget de 50 millions d'euros sur trois ans (2017-2019) pour atteindre ses objectifs de réduction de 30 % de son intensité énergétique et de 40 % de son intensité carbone entre 2011 et 2020. Les principales actions menées sont :

■ Amélioration des équipements énergétiques et rénovation des actifs :

Icade remplace progressivement les équipements les moins performants par des chaudières et des systèmes d'air conditionné à haut rendement. Elle généralise aussi l'éclairage par LED pour

atteindre plus de 75 % de couverture d'ici fin 2019. Concernant les parties privatives, Icade propose à ses locataires des solutions d'éclairage LED adaptées permettant jusqu'à 80 % d'économies d'énergie.

■ **Déploiement des contrats de performance énergétique (CPE) :** 77 % des gestionnaires d'exploitation d'immeubles dont Icade maîtrise l'exploitation sont soumis à un CPE à fin 2018. Ce dispositif les engage à respecter un objectif de performance énergétique des parties communes, avec des incitations financières.

■ **Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique :** En 2018, la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique d'Icade s'établit à 19 % (8 % en 2015), contre un objectif de 20 % à horizon 2020. Un premier moyen de parvenir à cet objectif est l'acquisition de certificats verts, qui représentent 45 951 MWh, soit 23 % de la consommation d'électricité en 2018. Autres leviers d'action : le raccordement des immeubles aux réseaux de chaleur (25 % de leur consommation provient d'énergies renouvelables) ainsi que la production en propre (géothermie et panneaux photovoltaïques). En 2018, Icade a notamment installé plusieurs ombrières photovoltaïques sur le Parc d'Orly-Rungis, d'une surface de 4 500 m². Enfin, Icade continue de sensibiliser les locataires de ses parcs à l'aide de plusieurs installations telles que l'éventail solaire *smart flower* et l'éolienne « arbre à vent ».

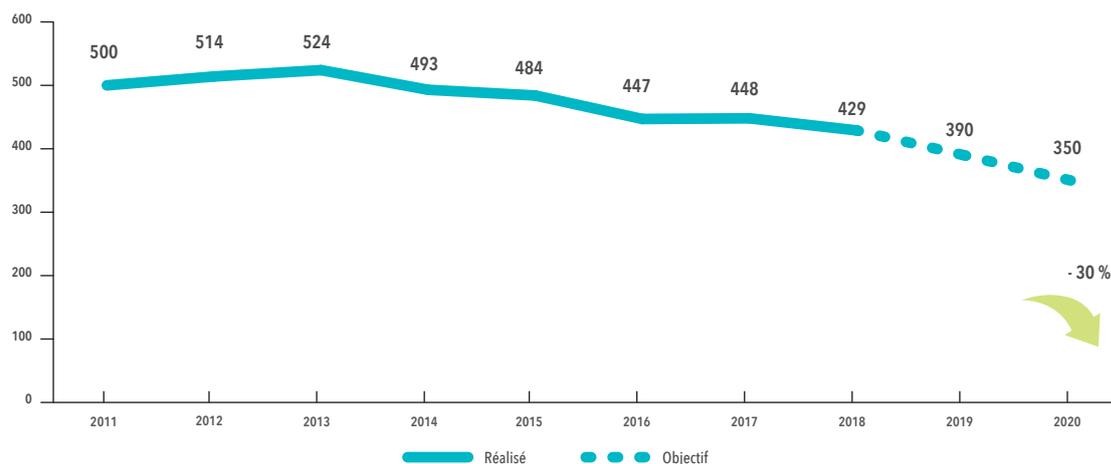
■ **Comités bail vert :** grâce à ces comités, Icade sensibilise et accompagne les locataires par la mise en place de plans d'action assortis d'objectifs visant la réduction des consommations d'énergie, d'eau, de carbone et de déchets. *Pour plus de détails, voir § 3.4. « Accompagner la performance environnementale des clients ».*

■ **Expérimentation de smart grid et du label E+C- à l'échelle d'un quartier :** Icade et Efficacity (Institut pour la transition énergétique de la ville) ont signé une convention de partenariat de R&D sur l'utilisation de *smart grid*, en collaboration avec la Ville de Paris. Lancée en 2018 sur le Parc des Portes de Paris, cette expérimentation entend démontrer le potentiel de réduction de l'intensité énergétique et de mobilisation d'énergie renouvelable d'un *smart grid* multi-énergies à l'échelle du parc. Ce même parc accueille également l'une des huit opérations pilotes du projet de recherche sur le « quartier E+C- » (énergie positive et réduction carbone). Cette initiative est l'une des

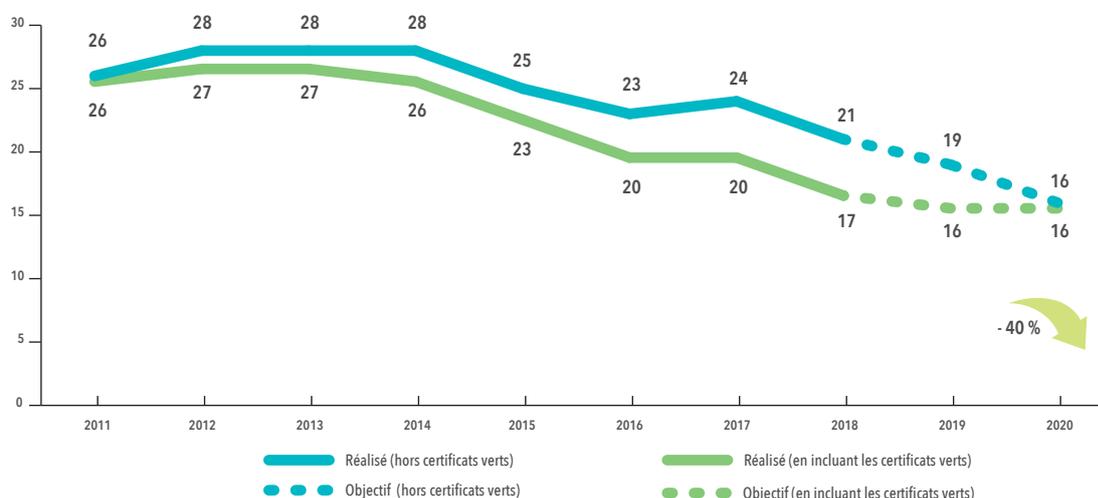
lauréates du concours « Vers des bâtiments responsables à l'horizon 2020 » de l'Ademe menée en partenariat notamment avec le CSTB et l'alliance HQE-GBC.

En 2018, 37 % des émissions cartographiées par le pôle Foncière Tertiaire, soit 7 099 tonnes de CO₂, ont été compensées par l'achat de *Certified Emission Reductions* (CER). Ils contribuent, par exemple, à financer des projets d'énergie renouvelable au Pakistan et à développer le compostage des déchets au Nigeria. Le calcul des émissions de CO₂ d'Icade ne tient pas compte de ces émissions compensées.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en kWh_{ep}/m²/an corrigé DJU)



ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en kg de CO₂ éq/m²/an)



La consommation d'énergie (corrigée des variations climatiques) est en baisse de 14 % entre 2011 et 2018. Icade affiche également une baisse significative de l'intensité carbone, de 34 % entre 2011 et 2018 (- 19 % hors certificats verts). Entre 2017 et 2018, l'intensité énergétique est en baisse de 4 % et l'intensité carbone est en baisse de 14 % (incluant les certificats verts). L'évolution sur l'année écoulée s'explique en partie par la cession d'actifs plus intensifs en énergie et en carbone. Elle s'explique également par les mesures d'efficacité énergétique (CPE, installations de LED, comités bail vert, etc.) et par l'augmentation de la part de renouvelable dans le mix énergétique.

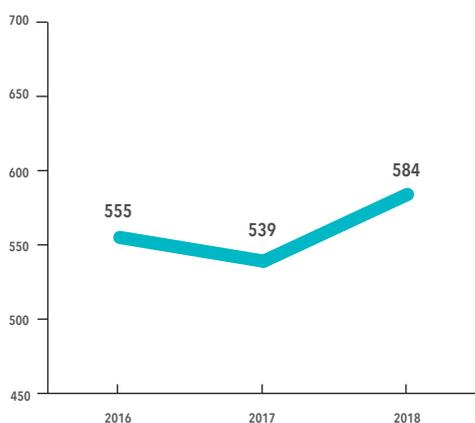
Pôle Foncière Santé

Bien que les exploitants de santé soient pleinement responsables du pilotage de leur consommation énergétique, Icade Santé les accompagne dans l'amélioration de leur performance au travers de :

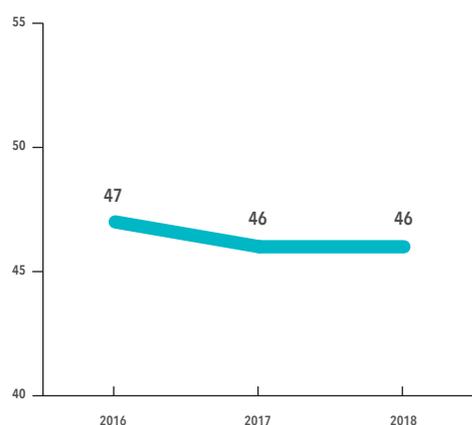
- la cartographie des consommations d'énergie et des émissions de CO₂ des actifs : la Foncière Santé a automatisé la collecte et le pilotage des données environnementales. La couverture de la cartographie énergétique du pôle Santé a significativement augmenté en passant de 51 % à 72 % des surfaces entre 2017 et 2018 ;
- la fourniture aux exploitants de *reportings* sur leur performance énergétique, complétés de comparatifs et de recommandations d'actions correctives ;

- les comités RSE et innovation : depuis 2018, la Foncière Santé organise des comités avec ses exploitants pour échanger et faciliter la mise en place de bonnes pratiques, notamment en matière d'efficacité énergétique.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ (en kWh_{ep}/m²/an corrigé DJU)



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ (en kg de CO₂ éq/m²/an)



L'intensité énergétique de la Foncière Santé est en hausse de 5 % et les émissions de gaz à effet de serre sont en légère baisse entre 2016 et 2018 à périmètre constant. Bien qu'Icade ne soit pas responsable de l'exploitation des cliniques, elle développe le partage de bonnes pratiques avec ses exploitants et la recommandation de mesures adaptées en vue d'une amélioration de leur performance.

Pour plus de détails sur les indicateurs environnementaux du pôle Foncière Santé, voir 7.3. « Tableaux des indicateurs Environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA ».

Pôle Promotion

Étant à la fois promoteur et gestionnaire, Icade est en mesure de déployer une stratégie durable de performance énergétique tout au long du cycle de vie du bâtiment, en cohérence avec la future réglementation environnementale prévue pour 2020. Préfigurée par l'expérimentation E+C- (Énergie positive et Réduction carbone), elle met l'accent sur l'impact carbone des matériaux de construction, ainsi

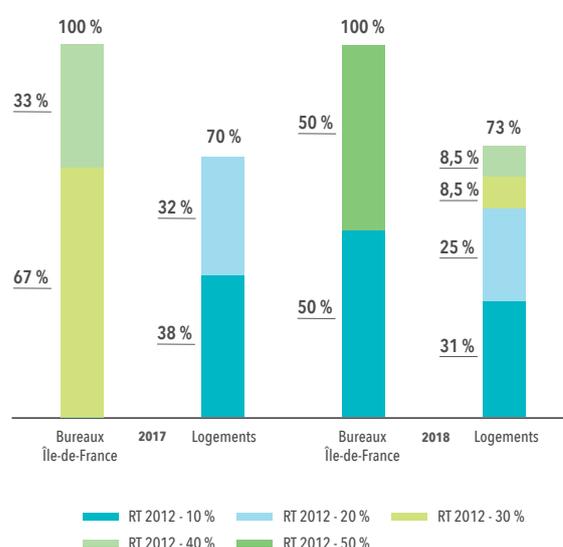
que l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables en phase d'exploitation. Afin de mesurer son impact dans sa globalité, Icade soumet systématiquement chacune de ses nouvelles constructions à un bilan carbone complet :

Phase de construction : bilan des émissions de gaz à effet de serre des nouvelles opérations

Icade a recruté une personne spécialisée sur les matériaux durables et a renforcé ses actions en la matière. L'augmentation du nombre de constructions bois a permis de réduire l'intensité carbone liée à l'énergie grise de 12,8 % entre 2015 et 2018, deux ans avant l'objectif fixé.

Phase d'exploitation : consommation d'énergie et bilan carbone des nouvelles opérations

PART DES BUREAUX (ÎLE-DE-FRANCE) ET LOGEMENTS DÉPASSANT LA RÉGLEMENTATION THERMIQUE (RT 2012) EN 2017 ET 2018



L'intensité carbone liée à la phase d'exploitation est en baisse de 2,4 % entre 2017 et 2018. Ceci est lié à deux facteurs : une meilleure performance énergétique des constructions et un recours accru aux énergies renouvelables :

- Icade a en effet dépassé ses objectifs de performance énergétique en 2018 : la totalité des opérations de bureaux franciliennes affichent des performances énergétiques meilleures que les plafonds définis par la RT 2012, une part qui s'élève à 73 % concernant les opérations de logements. La consommation moyenne d'énergie toutes opérations confondues a ainsi baissé de 9 % entre 2017 et 2018 pour s'établir à 63,4 kWh_{ep}/m²/an ;
- 49 % des surfaces construites ont été alimentées par des énergies renouvelables en 2018 (vs 25 % en 2017), dont 12 % par du solaire thermique, 53 % par des réseaux de chaleur (géothermie, biogaz, etc.) et 35 % par du solaire photovoltaïque.

Pour plus de détails sur les émissions de CO₂, voir § 7.5. « Bilan carbone du pôle Promotion ».

À partir de 2019, Icade comptabilisera les consommations liées à la construction et à l'exploitation sur 50 ans pour donner une vision de l'impact dans une logique d'analyse du cycle de vie. Voir Nouveaux engagements 2019-2022 en fin de § 2.1.2. « la nécessaire adaptation au changement climatique ».

2.1.2. La nécessaire adaptation au changement climatique

Icade évalue les risques liés aux conséquences du changement climatique sur son patrimoine afin de l'adapter et de renforcer sa résilience, à savoir sa capacité à absorber des phénomènes extrêmes puis à recouvrer ses capacités de fonctionnement.

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE	
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE ET PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer les risques liés à l'adaptation au changement climatique de l'ensemble du patrimoine et d'opérations de promotion stratégiques en 2016. Le cas échéant, adapter le patrimoine, la sélection du foncier et la conception des opérations. 		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE ET PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Une première étude a été menée en 2016 pour évaluer les risques sur l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire. Un <i>benchmark</i> de l'ensemble des solutions existantes pour couvrir ces risques, assorti d'une estimation du coût de leur mise en place, a été réalisé en vue d'adapter graduellement le patrimoine. 	
 Objectif atteint	 Objectif partiellement atteint	 Objectif en cours de réalisation	 Objectif non atteint

Foncière Tertiaire

Le cabinet spécialisé Carbone 4 a analysé les risques liés au changement climatique sur le patrimoine d'Icade selon l'implantation géographique, l'âge des actifs, la typologie de construction et l'environnement. Quatre aléas climatiques ont été mis en évidence : les vagues de chaleur, la sécheresse, l'augmentation des températures moyennes ainsi que les inondations. Icade a ensuite réalisé une cartographie des risques bruts sur son patrimoine. En 2019, les actions déjà mises en œuvre sur les bâtiments existants seront listées pour en déduire les risques nets. Afin de réduire ces risques et d'adapter graduellement le patrimoine, un *benchmark* recensant différentes solutions d'adaptation a été réalisé. En 2019, ce travail sera étendu aux actifs nouvellement acquis dans le cadre de la fusion-absorption d'ANF immobilier.

Icade travaille également avec CDC Biodiversité sur les parcs d'affaires pour la mise en place d'espaces verts dont les essences sont sélectionnées pour réduire les îlots de chaleur urbains et éviter les ruissellements dus aux inondations.

Pôle Promotion

Icade veille à développer de nouveaux actifs résilients. Elle a notamment contribué aux réflexions sur le volet résilience du référentiel NF Habitat HQE et l'intègre dans ses nouvelles constructions. Ainsi, en déployant de façon volontaire sur 83 % des opérations de logements les certifications NF Habitat et NF Habitat HQE, intégrant un ensemble de pré-requis (identification des aléas et procédures prévues, livret d'information aux locataires, etc.), Icade garantit un bon niveau de résilience de ses constructions aux principaux aléas climatiques.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

Dans le cadre de ses nouveaux engagements RSE 2019-2022, Icade a mandaté le cabinet expert en stratégie climatique Carbone 4 afin d'analyser quels niveaux d'engagements et d'actions lui permettraient d'être conforme à une trajectoire 2 °C. Icade a pris pour références les scénarios ambitieux du SBT/SDA 2DS ⁽¹⁾ pour le secteur « services/immobilier commercial » et de la stratégie nationale bas carbone ⁽²⁾ (SNBC) française pour le secteur du bâtiment. Le pôle Foncière Tertiaire a ainsi défini un niveau d'ambition conforme à une trajectoire 2 °C, voire 1,5 °C. Le pôle Promotion est quant à lui en attente des précisions prévues en 2019 sur les seuils du label E+C- afin d'adapter ses engagements à un scénario climatique ambitieux.

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- **Réduire de 45 % l'intensité carbone et de 30 % l'intensité énergétique entre 2015 et 2025.**

Cet objectif correspond à une baisse annuelle de 5,8 % par an, contre 5,5 % dans le précédent plan. Icade a modélisé l'impact de ses actions futures telles que l'installation d'équipements plus efficaces, les *switchs* énergétiques, ainsi que les acquisitions, cessions et nouveaux actifs en développement. Un outil a été mis au point pour analyser l'impact carbone avant chaque décision d'investissement et d'arbitrage.

- **Adapter graduellement le patrimoine avec des solutions de résilience au changement climatique et intégrer une évaluation des risques climatiques dans la politique d'acquisition des actifs d'ici à 2022.**

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- **Élargir à 75 % la couverture du suivi de la performance énergétique du patrimoine et proposer des solutions d'amélioration de la performance énergétique dès 2019.**

PÔLE PROMOTION

- **Labelliser E+C- 100 % des bureaux de plus de 5 000 m² et 33 % des logements en 2022 :** Le label expérimental E+C-, dont les niveaux de performance énergie/carbone seront précisés dans le courant de l'année 2019, préfigure la réglementation future et couvre tout le cycle de vie du bâtiment. C'est pourquoi il a vocation à se substituer aux précédents engagements d'Icade qui portaient sur chacune des phases du cycle de vie (RT 2012-10 %, constructions BEPOS et bois, ACV). À partir de 2019, Icade intégrera ainsi l'impact carbone global de ses opérations en phase de construction et durant 50 ans d'exploitation. Un outil de modélisation de la performance carbone a été créé, ainsi qu'un catalogue de solutions, pour aider les opérationnels à faire les meilleurs choix (matériaux, type d'équipement, etc.). Icade développe également un « laboratoire bas carbone » afin d'évaluer, par opération, l'investissement requis pour différents niveaux de performance carbone et soutenir financièrement l'amélioration de la performance.

(1) Il s'agit de l'analyse sectorielle Sectoral Decarbonization Approach (SDA) permettant de s'inscrire dans un scénario de trajectoire 2 degrés, proposée par la Science-Based Targets Initiative.

(2) La SNBC fixe une trajectoire de baisse des émissions dans le secteur du bâtiment de 54 % entre 2013 et 2028 et 87 % entre 2013 et 2050. Ce scénario implique pour Icade une baisse de 41 % de l'intensité carbone entre 2015 et 2025, de 55 % d'ici à 2030 et de 83 % d'ici à 2050.

2.2. Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité

À l'aube de la 6^e extinction de masse de la faune et alors que 60 % des vertébrés ont déjà disparu au cours des quarante dernières années ⁽¹⁾, la protection de la biodiversité devient un impératif, affirmé dans le plan biodiversité du ministère de la Transition écologique et solidaire de 2018 ⁽²⁾. Compte tenu de l'impact important du secteur de l'immobilier sur la biodiversité, Icade déploie une stratégie en faveur d'une biodiversité

positive, créatrice de valeur pour l'environnement et de bien-être pour les habitants. Icade réaffirme cette volonté en se joignant à la démarche Act4nature. Cette initiative lancée par l'EPE et l'Afep-Medef ⁽³⁾ réunit 65 entreprises signataires en France qui s'engagent à intégrer la biodiversité dans leur stratégie de développement ⁽⁴⁾.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE/PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atteindre 25 % des parcs d'affaires et des nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020.  ● Réaliser des diagnostics biodiversité sur 100 % des nouvelles opérations dès 2016.  ● Maintenir à 100 % le nombre de parcs labellisés ÉcoJardin d'ici 2020.  		<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE/PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les premiers indicateurs analysés dans le cadre du contrat de performance biodiversité des parcs d'affaires sont en majorité stables ou en amélioration. Quant aux nouvelles constructions, 15 % sont en biodiversité positive en 2018. ● Toutes les nouvelles opérations en phase d'étude font l'objet d'un diagnostic biodiversité. ● 100 % des parcs disposant d'espaces verts sont couverts par le label ÉcoJardin en 2018.
<p> Objectif atteint</p> <p> Objectif partiellement atteint</p> <p> Objectif en cours de réalisation</p>		<p> Objectif non atteint</p>

2.2.1. Impacts d'Icade sur la biodiversité

Plusieurs activités d'Icade ont un impact sur la biodiversité : la sélection et l'achat de terrains, la conception, la construction et l'exploitation des bâtiments ainsi que la gestion des espaces verts. Les nuisances potentielles sont : la pollution lumineuse et sonore, la fragmentation des habitats, l'imperméabilisation des surfaces, l'introduction d'espèces invasives et la pollution des sols. Elles peuvent avoir des impacts sur la diversité des milieux, la mobilité et le brassage génétique des espèces, l'apport de nouvelles espèces, la réduction des tailles ou le changement de structure de populations, l'expansion d'espèces nuisibles et la perturbation des cycles naturels des espèces.

Icade s'attache à éviter, réduire et compenser ses impacts sur la biodiversité tout au long du cycle de vie du bâtiment. Il ne s'agit pas seulement de créer des espaces verts en milieu urbain par simple souci paysager, mais également de préserver la biodiversité, ainsi que d'enrichir et de créer de nouveaux écosystèmes urbains. La nature en ville bénéficie également aux citoyens au travers de : la réduction des îlots de chaleur, la production agricole directe, le traitement de l'air et des déchets, l'épuration des eaux ou encore la mise à disposition d'espaces verts récréatifs.

2.2.2. Des outils innovants pour éviter, réduire et compenser les impacts sur la biodiversité

Intégrer la biodiversité dans les nouvelles constructions

Le premier levier de protection de la biodiversité consiste à éviter les impacts en phase de conception et de construction des bâtiments : Icade vise 25 % de ses nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020. Le pôle Promotion évalue la biodiversité positive au regard de l'amélioration du coefficient de biotope par surface ⁽⁵⁾ entre la phase d'avant et d'après projet.

Afin de répondre à cet objectif, fixé pour répondre aux attentes croissantes des collectivités locales, les opérations de promotion s'accompagnent systématiquement d'un diagnostic sur la biodiversité avec des propositions d'amélioration dès la conception des projets.

Icade déploie également le label BiodiverCity sur certaines opérations, comme pour la restructuration des Ateliers Vaugirard (Paris 15^e). Livré entre 2021 et 2023, le projet prévoit une ferme maraîchère sur les toits et près de 1 000 m² de surface végétalisée. En 2018, 15 % des nouvelles constructions étaient en biodiversité positive.

(1) WWF, rapport Planète Vivante® 2018 : Soyons ambitieux. Grooten, M. and Almond, R.E.A. (Eds). WWF, Gland, Suisse. https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2018-10/20181030_Rapport_Planete_Vivante_2018_synthese.pdf

(2) https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/18xxx_Plan-biodiversite-04072018_28pages_FromPdf_date_web_PaP.pdf

(3) Association française des entreprises pour l'environnement (EpE), l'Association française des entreprises privées (Afep) et le Mouvement des entreprises de France (Medef).

(4) http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2018/07/BROCHURE_act4nature.pdf

(5) Le coefficient de biotope par surface décrit la proportion entre toutes les surfaces favorables à la nature sur la parcelle (surfaces écoaménageables) et la surface totale de la parcelle.

Vers une biodiversité positive sur les parcs d'affaires de la Foncière Tertiaire

La biodiversité positive sur les parcs d'affaires se mesure à l'aune de l'évolution d'un ensemble de critères écologiques relatifs à la faune, la flore, les sols, l'eau et la gestion des espaces verts. Afin d'atteindre son objectif de 25 % des parcs d'affaires en biodiversité positive d'ici à 2020, Icade a mis en place un contrat de performance biodiversité avec CDC Biodiversité. Elle œuvre aussi à la mise au point d'un indicateur standardisé de biodiversité positive avec le Club B4B+ :

Le contrat de performance biodiversité (CPB) :

En 2016, Icade a conclu le premier contrat de performance biodiversité avec CDC Biodiversité pour une durée de trois ans. Le CPB a été élargi à 97 % des surfaces des parcs en 2018 (33 % en 2017). Intégrant à la fois des indicateurs de moyens et de résultat, ce dispositif innovant vise à développer la nature en ville tout en améliorant la qualité de vie des usagers des parcs d'affaires d'Icade. Il comporte des indicateurs de performance en matière de faune, de flore, de diversité biologique, de diminution d'intrants chimiques et d'apport d'eau.

Selon la définition mise au point avec les écologues de CDC biodiversité, la biodiversité positive est atteinte avec une progression (ou une stabilisation au niveau optimal) de 100 % des indicateurs de moyens et de 50 % des indicateurs de résultats évalués dans le cadre du CPB. La méthodologie détaillée est disponible sur le site internet d'Icade.

Selon la dernière étude menée en 2018, plus de la moitié des indicateurs de moyen ont évolué favorablement, comme la diversité des arbres ou la revalorisation des sols par amendement organique. La tendance est moins nette sur les indicateurs de résultats sur lesquels des évaluations complémentaires sont attendues en 2019. Les moyens seront renforcés pour atteindre une biodiversité positive sur ces sites d'ici à 2020 : végétalisation des espaces, surfaces mises en fauche, etc.

Depuis 2016, Icade intègre des critères précis dans les contrats de ses gestionnaires d'espaces verts. Cette démarche de gestion écologique a été récompensée par le label ÉcoJardin, attribué à 100 % des parcs disposant d'espaces verts.

Vers un indicateur commun d'impact sur la biodiversité :

Au sein du *Club Business for Positive Biodiversity* (B4B+), piloté par CDC Biodiversité, Icade œuvre à la création d'un indicateur universel d'impact sur la biodiversité en collaboration avec des entreprises, des associations et des chercheurs. Appelé *Global Biodiversity Score* (GBS), cet indicateur, prévu pour 2020, s'attachera à mesurer l'empreinte biodiversité des entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Ces réflexions s'inscrivent pleinement dans la logique

du plan gouvernemental Biodiversité 2018-2024 qui encourage les entreprises à quantifier leur empreinte biodiversité.

Ces réflexions viendront enrichir la méthodologie de mesure mise en œuvre dans le cadre du contrat de performance biodiversité.

Déploiement de l'agriculture urbaine :

Inaugurée en 2017 sur le Parc des Portes de Paris, la *Farmhouse* Millénaire fait partie des projets d'agriculture urbaine mis en place par Icade. Cette ferme aquaponique réunit culture potagère et élevage de truites sur 1 000 m² dans un écosystème en circuit fermé. Des événements et ventes de produits locaux y sont organisés régulièrement. Des jardins potagers accessibles aux locataires sont déployés sur d'autres parcs tels que le Parc d'Orly-Rungis ou sur certains bâtiments comme Pulse. Les collaborateurs d'Icade bénéficient également de potagers urbains et de cours de jardinage.

Toitures végétalisées innovantes :

Icade a conduit un projet de recherche sur les toitures-terrasses pendant deux ans sur le Parc du Millénaire avec CDC Biodiversité, en partenariat avec l'Institut d'écologie et des sciences de l'environnement de Paris. Cette étude a permis de modéliser les nombreux bénéfices environnementaux apportés par les toitures végétalisées de nouvelle génération : réduction des îlots de chaleur urbains, captation des polluants des sols et limitation du ruissellement, etc. Icade travaille aussi sur le projet « dessus-dessous », qui repose sur l'association d'un dispositif photovoltaïque à un toit végétalisé : les panneaux ombragent les plantes tandis que la couverture végétale permet de rafraîchir les panneaux et, ainsi, de prolonger leur durée de vie. Ce projet fera l'objet d'une expérimentation sur l'un des bâtiments du Parc d'Orly-Rungis en 2019.

Nature 2050 : restauration des écosystèmes les plus fragiles

Icade s'implique dans Nature 2050, un programme en faveur de la protection et de l'adaptation au changement climatique des écosystèmes et espaces naturels particulièrement fragiles. Le programme soutient 26 projets, dont 10 nouveaux lancés en 2018, sur une surface de plus de 600 hectares, à l'exemple de la restauration écologique de la baie de l'Aiguillon.

Pour soutenir Nature 2050, Icade finance jusqu'en 2050, la restauration et l'entretien d'1 m² d'espace naturel pour 1 m² de foncier développé par le pôle Promotion pour le compte du pôle Foncière Tertiaire et pour les opérations du pôle Foncière Santé dont la surface est supérieure à 10 000 m². Ainsi, en 2018, 33 225 m² ont été restaurés et entretenus grâce à la contribution d'Icade.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Atteindre 50 % des parcs d'affaires en biodiversité positive en 2022.
- Maintenir 100 % des parcs couverts par le label ÉcoJardin d'ici à 2022.

PÔLES FONCIÈRE TERTIAIRE ET FONCIÈRE SANTÉ

- Financer la restauration et l'entretien d'1 m² d'espace naturel pour 1 m² artificialisé par les foncières dans le cadre du développement de nouvelles opérations dès 2019.

PÔLE PROMOTION

- Maintien de l'objectif visant à atteindre 25 % des nouvelles constructions en biodiversité positive entre 2020 et 2022.

2.3. Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre

Anticipant les objectifs de la feuille de route économie circulaire de 2018 du ministère de la Transition écologique et solidaire, Icade a déployé une démarche pionnière en matière de réemploi et de recyclage tout au long du cycle de vie des bâtiments. Elle peut ainsi renforcer sa

résilience en réduisant son exposition à la variation du prix des matières premières et se différencier par des offres innovantes tout en créant de la richesse pour ses territoires d'implantation.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES	
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés en 2020. Organiser la collecte d'objets usagés par des éco-organismes pour 100 % des parcs à horizon 2017. Initier des partenariats locaux sur l'économie circulaire. Réduire de 25 % la consommation d'eau des immeubles entre 2011 et 2020 (en m³/m²/an). <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Valoriser 60 % de déchets de chantier pour 100 % des bureaux certifiés HQE à partir de 2016. Développer au moins 25 % d'opérations avec un système de récupération d'eau pluviale à partir de 2016. 	     	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> La part de déchets maîtrisés recyclés ou valorisés est de 72,3 % en 2018. 100 % des parcs sont couverts à fin 2018. Plusieurs partenariats ont été initiés et Icade a créé Cycle-Up avec Egis, une plateforme dédiée au réemploi. La consommation d'eau est en baisse de 8 % entre 2011 et 2018. Les actions seront renforcées pour atteindre l'objectif. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % des opérations de bureaux certifiées HQE ont atteint l'objectif, une belle performance, toutefois en dessous de l'objectif visé. 7 % des opérations ont été développées avec un système de récupération d'eau pluviale en 2018, en dessous de l'objectif. Cette solution onéreuse rencontre peu de demande, aussi Icade s'est fixé pour nouvel objectif de créer un catalogue de solutions de gestion de l'eau afin d'identifier et de mettre en œuvre des solutions performantes sur le plan environnemental et plus économiques. 	
 Objectif atteint	 Objectif partiellement atteint	 Objectif en cours de réalisation	 Objectif non atteint

2.3.1. Réduire, réutiliser, recycler et valoriser les déchets tout au long de la chaîne de valeur

Selon l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), le secteur de la construction représente près de 50 % des ressources consommées et est responsable de près de 40 % de la production de déchets en Europe. Dans une logique de réduire, réutiliser et recycler, Icade s'engage à optimiser l'utilisation des ressources et à intégrer le recyclage et le réemploi des matériaux de la conception d'un bâtiment à sa destruction.

Lancement de Cycle-Up avec Egis

Créée sous la forme d'une joint-venture à 50/50 avec Egis, Cycle-Up est une plateforme numérique dédiée au réemploi des matériaux et ouverte à tous les acteurs de la filière du bâtiment. L'ensemble des matériaux disponibles sur un chantier sont répertoriés selon leur capacité de réutilisation. Cycle-Up réalise aussi des missions de conseil et de diagnostic. Après l'avoir utilisée pour son bâtiment Pulse, sur le Parc des Portes de Paris, Icade a prévu d'y recourir pour le bâtiment 007 sur le Parc du Pont de Flandre (livraison en 2019). Cycle-Up est attentive à améliorer son impact social : un partenariat a été signé avec Ares, entreprise d'insertion qui effectue le transport, la dépose sélective et le stockage de Cycle-Up. Un partenariat a également été signé avec le Samusocial en 2018 pour la réalisation de centres d'hébergements d'urgence.

Après seulement dix mois, Cycle-Up affiche des résultats très prometteurs : la plateforme a réalisé 35 transactions, le réemploi des matériaux a permis d'éviter la production de 24 tonnes de déchets correspondant à 125 tonnes de CO₂ évitées, pour, au final, une économie moyenne de 79 % par rapport au prix du neuf. Enfin, la plateforme totalise 70 heures d'insertion. Ainsi, Cycle-Up répond aux contraintes

économiques de ses clients tout en remplissant des engagements en matière d'environnement et de développement social du territoire.

Pôle Foncière Tertiaire

En 2018, le pôle Foncière Tertiaire a affiné sa méthodologie de calcul du traitement des déchets : auparavant, elle suivait la part de déchets recyclables (tri à la source) et suit désormais la part de déchets recyclés ou valorisés, qui donne une information beaucoup plus précise du traitement final. Cet indicateur détaille notamment la part de déchets recyclés sous forme de matière, valorisés par voie de compostage et méthanisation ou valorisés par voie d'incinération. En 2018, les déchets d'exploitation maîtrisés ont ainsi été recyclés ou valorisés à hauteur de 72,3 %, dont 38,4 % sous forme de recyclage matière, 33,7 % valorisés par voie d'incinération et 0,3 % sous forme de compostage et/ou méthanisation.

Icade s'est fixée pour objectif d'atteindre 100 % de déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés en 2020. Pour y parvenir, elle conduit différents types d'actions, qu'il s'agisse de valoriser les déchets sur site, d'améliorer la qualité du tri ou d'accompagner les locataires :

■ Mise en place de centres de tri au sein des immeubles de bureaux et des parcs :

Les actions portent en priorité sur le tri et la valorisation des cinq flux (papier/carton, métal, plastique, verre, bois). Icade a installé une « Écobase » gérée par l'entreprise Semardel, dédiée au tri et à la valorisation des déchets, sur son Parc d'Orly-Rungis. D'autres solutions de tri sur site sont également déployées sur plusieurs immeubles diffus. Icade envisage d'organiser des collectes mutualisées avec des collectivités locales et de déployer les zones de collecte et de tri sur chaque immeuble diffus.

Collecte d'objets usagés :

Icade a déployé une dizaine de filières de collecte d'objets usagés (piles, batteries, équipements électroniques, jouets, etc.) sur ses parcs, en collaboration avec des éco-organismes ou des associations. La mise en place de nouvelles filières (livres, mégots, etc.) est à l'étude.

Généralisation des comités bail vert :

Assortis de plans d'action et d'objectifs d'amélioration, ces instances d'échanges avec les locataires permettent d'améliorer leurs résultats en matière de gestion des déchets.

Pôle Promotion

Le référentiel de certification HQE comporte un haut niveau d'exigence en matière de réduction des déchets, de valorisation et de traitement des déchets dangereux tant en phase de chantier que d'exploitation. Icade vise le niveau Très performant pour ses nouvelles constructions certifiées HQE sur les cibles « Chantier à faible nuisance » et « Gestion des déchets d'activité ». En 2018, 80 % des opérations certifiées HQE ont ainsi valorisé au moins 60 % de leurs déchets de chantier.

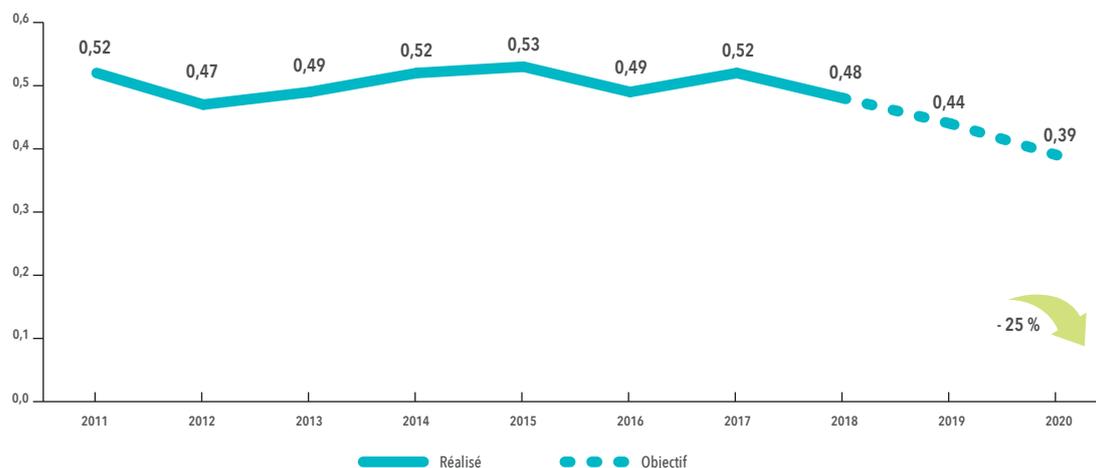
Sensibilisation des collaborateurs

Les collaborateurs ont été sensibilisés à la réduction de leurs déchets et de l'utilisation de papier dans le cadre du projet Open ID et du lancement de la démarche « zéro papier ». Depuis le déménagement du siège d'Icade à Issy-les-Moulineaux, la consommation de papier a été réduite de plus de 60 %. Cette démarche sera déployée dans les agences régionales d'Icade à partir de 2019.

2.3.2. Réduire les consommations d'eau

Peu contrainte par des problèmes d'approvisionnement en eau, Icade déploie néanmoins une stratégie afin de minimiser son impact sur cette ressource naturelle.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES (en m³/m²/an)



La consommation d'eau baisse de 8 % entre 2011 et 2018 et dans les mêmes proportions entre 2017 et 2018. Ceci est lié en partie à des cessions d'actifs plus intensifs en consommation d'eau en 2018 et à la mise en place des mesures décrites précédemment (système de détection des fuites, bassins de rétention, récupération des eaux de pluies, limitation des arrosages automatiques, etc.).

Pour plus de détails sur les consommations d'eau et la production de déchets, à périmètre total et périmètre constant et par catégorie d'actifs, voir 7.1. « Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA ».

Pôle Foncière Tertiaire

Différents outils de mesure et de pilotage sont mis en œuvre afin de limiter la consommation d'eau :

- une surveillance de l'état des équipements des immeubles de bureaux et des éventuelles fuites est établie grâce à la cartographie du réseau de distribution, associée à des relevés de consommation établis tous les mois. De plus, depuis 2017, Icade a automatisé la collecte et l'analyse des données pour renforcer le pilotage des consommations ;
- l'installation de bassins de rétention sur certains parcs d'affaires afin de limiter l'impact du rejet des eaux pluviales et la saturation des stations d'épuration lors de fortes pluies, la récupération des eaux de pluies pour usage d'arrosage et sanitaire, la limitation des arrosages automatiques et le recours à des plantes peu consommatrices d'eau ;
- les comités bail vert permettent à Icade d'inciter les locataires aux bonnes pratiques en matière de gestion de leur consommation d'eau (installation d'équipements sobres en consommation, relevés de compteurs, etc.) ;
- en 2018, Icade a lancé le projet innovant Bocage Urbain dans le cadre de l'Urban Lab, laboratoire d'expérimentation urbaine de Paris&Co, sur le Parc des Portes de Paris. Il s'agit d'un aménagement urbain et paysager modulaire destiné à gérer le ruissellement des eaux urbaines : l'eau de pluie issue des toitures est collectée dans des modules végétaux étanches situés aux pieds des immeubles. Les avantages de ce dispositif sont nombreux : réduction des flux d'eau de ruissellement, autonomie en arrosage, amélioration de la biodiversité, etc. Élodie Stephan, la designeuse à l'origine de la conception du projet, figure parmi les dix lauréats finalistes du challenge Women4climate organisé par le Cities Climate Leadership Group (C40).

Pôle Promotion

Les nouvelles constructions d'Icade sont systématiquement certifiées NF, ce qui implique des exigences élevées en matière de gestion de l'eau, qu'il s'agisse de consommation d'eau lors de la phase d'exploitation ou d'impact sur les sols pendant le chantier. De plus, en 2018, 7 % des opérations sont équipées de dispositifs de récupération d'eau pluviale.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Maintenir la part de déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés à 100 % d'ici à 2022.
- Atteindre une consommation d'eau inférieure à 0,4 m³/m²/an d'ici à 2022, soit une réduction de 25 % entre 2015 et 2022.

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- Intégrer une démarche de réemploi pour les restructurations supérieures à 3 000 m² à partir de 2021.

PÔLE PROMOTION

- Intégrer une démarche de réemploi pour les démolitions supérieures à 5 000 m² à partir de 2020.
- Élaborer un catalogue de solutions d'amélioration de la gestion de l'eau en 2019 pour une mise en œuvre dans les opérations de logements et les bureaux d'ici à 2022.

2.4. Innover pour une construction durable

Suite aux améliorations impulsées par la réglementation thermique en phase utilisation, l'énergie grise est le poste qui concentre aujourd'hui la majorité des émissions de carbone d'un bâtiment neuf sur 50 ans ⁽¹⁾. Ainsi, Icade veille à réduire son empreinte carbone le plus en amont possible grâce à des analyses du cycle de vie et au recours à des matériaux durables.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES	
<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser systématiquement une analyse du cycle de vie (ACV) pour les opérations de plus de 10 000 m² à partir de 2016. • Développer au moins cinq constructions bois par an à partir de 2017. 	 	<p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le taux d'opérations significatives ayant réalisé une ACV est passé de 22 % en 2016 à 78 % en 2018. Ce type d'analyse va se généraliser avec le déploiement du label expérimental E+C- préfigurant la nouvelle réglementation environnementale 2020. • Six constructions bois ont été développées en 2018. 	
 Objectif atteint	 Objectif partiellement atteint	 Objectif en cours de réalisation	 Objectif non atteint

En recrutant en 2017 un expert des matériaux durables, le pôle Promotion d'Icade a réaffirmé sa volonté de renforcer sa démarche en faveur d'un bâti plus durable. Icade participe également aux réflexions collectives sur le sujet : elle est membre fondateur de BBCA (bâtiment bas carbone) et fait partie du conseil d'administration de l'ADIVbois (Association pour le développement des immeubles à vivre en bois). Icade a été pilote des labels « Bâtiment biosourcé », BBCA et E+C (Énergie positive et réduction carbone).

Pour ses opérations, Icade a recours à l'analyse du cycle de vie (ACV), méthode qui permet de mesurer et d'améliorer l'impact environnemental d'un bâtiment de sa conception à sa fin de vie. En 2018, 78 % des nouvelles opérations de taille significative (> 10 000 m²) ont fait l'objet d'une ACV, comme le bâtiment Origine à Nanterre. Ce projet en bois et béton dont la livraison est prévue pour 2020 vise un niveau de certification ambitieux et plusieurs labellisations environnementales (HQE, BREEAM, LEED, BiodiverCity, E+C- niveau E2C2). L'utilisation de matériaux durables progresse : Icade a construit six opérations en bois en 2018 et 24 % des menuiseries de ses nouvelles opérations sont en bois en 2018, contre 1 %

en 2016. Par ailleurs, les achats de matériaux intègrent systématiquement des critères de performance environnementale (émissions de substances volatiles, labels environnementaux, etc.). *Pour plus de détails, voir § 3.5. « Renforcer la politique d'achats responsables ».*

Icade développe un outil qui lui permettra d'intégrer les impacts environnementaux des matériaux dès la conception. Il sera basé sur les données des Fiches de déclaration environnementales et sanitaires de la base INIES ⁽²⁾ et favorisera les arbitrages dès la conception pour faciliter le déploiement du label E+C-, qui intègre les impacts carbone sur l'ensemble du cycle de vie.

La signature, en mars 2018, d'un partenariat de co-promotion avec REI Habitat permettra également de renforcer le recours aux opérations bois. Objectif : réaliser 200 000 m² de constructions mixtes dans les prochaines années.

Les nouveaux engagements 2019-2022 relatifs à la construction durable figurent dans la partie 2.1. « S'engager dans la lutte contre le changement climatique ».

(1) Elles représentent environ 50 % des émissions de gaz à effet de serre d'un bâtiment neuf dans le secteur résidentiel et 75 % dans le secteur tertiaire (Source : étude Carbone 4 réalisée pour Icade).

(2) Base nationale de référence sur les caractéristiques environnementales et sanitaires pour le bâtiment.

2.5. Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation

Entreprise pionnière en matière de labels et de certifications environnementales, Icade conçoit ces derniers comme des outils stratégiques pour développer ses activités. L'anticipation de ces standards lui permet de répondre aux attentes de ses clients, de rendre lisibles ses engagements et de se préparer aux nouvelles réglementations.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmenter les surfaces de bureaux certifiés en exploitation de + 5 % par an d'ici à 2020. Certifier ISO 14001 100 % des parcs en 2018. <p>PÔLE FONCIÈRE SANTÉ :</p> <ul style="list-style-type: none"> Certifier HQE 100 % des projets neufs dont la surface est supérieure à 10 000 m². <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Certifier HQE 100 % des bureaux et 35 % des logements à partir de 2018. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>⊗</p>	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les surfaces de bureaux certifiés en exploitation ont augmenté de 9 % en 2018 vs 2017 à périmètre constant. 100 % des parcs sont certifiés ISO 14001 depuis 2016. Icade vise à maintenir ce taux. <p>PÔLE FONCIÈRE SANTÉ :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les projets significatifs du pôle Foncière Santé visent tous la certification HQE. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'objectif est quasi atteint avec 100 % des bureaux et 34 % des logements certifiés HQE en 2018.
<p>✓ Objectif atteint</p> <p>⊗ Objectif partiellement atteint</p> <p>⊗ Objectif en cours de réalisation</p>		<p>⊗ Objectif non atteint</p>

2.5.1. Icade pionnière sur les nouvelles certifications et labellisations

Icade affiche une attitude pionnière en matière de certification. Dès 2005, elle est devenue le premier acteur à obtenir la certification HQE Tertiaire, et a continué dans cette dynamique avec notamment le label BiodiverCity® en 2014 et le label « Bâtiment biosourcé » en 2015. Plus récemment, le bâtiment de bureaux Thémis, livré en 2017 à Paris, était l'une des premières opérations tertiaires à avoir obtenu le label BBCA (bâtiment bas carbone) et le label expérimental d'état E+C- (énergie positive et réduction carbone) au meilleur niveau (E2C2). Sur les sujets du bien-être et du confort des occupants, le bâtiment Sky 56, situé à Lyon, a été labellisé Well en 2017, et Open, le siège d'Icade, est le premier bâtiment labellisé OsmoZ (par Certivéa) en France en 2018.

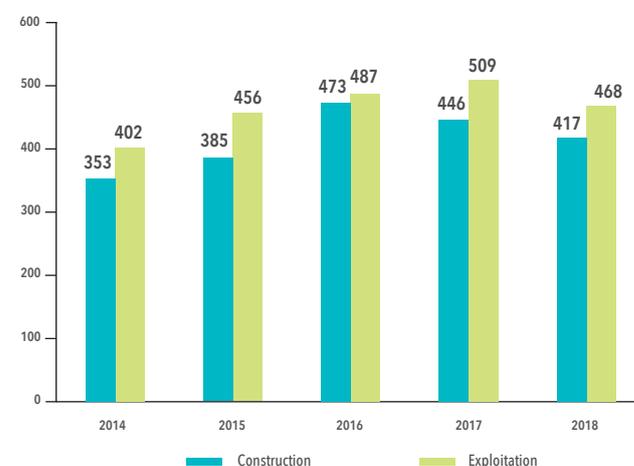
Icade participe également à l'élaboration des nouveaux standards liés à la connectivité des bâtiments. La tour PB5 à La Défense a ainsi obtenu l'un des premiers labels WiredScore en France, au niveau *gold*, et deux autres sites sont pilotes du nouveau label R2S (*Ready to Service*) porté par la *Smart Building Alliance* (SBA) avec un cadre de référence commun à l'association HQE-GBC.

2.5.2. Développement des certifications environnementales du parc existant et des constructions neuves

Pôle Foncière Tertiaire

Désireuse de généraliser les certifications environnementales à l'ensemble de son patrimoine – actifs existants, développements, acquisitions – Icade voit une part toujours plus importante de ses actifs certifiés HQE et/ou BREEAM. Les éléments d'appréciation des projets de croissance externe et cessions tiennent compte des certifications et labels. Ainsi, malgré la baisse des surfaces certifiées en 2018 liées à des cessions, la part des surfaces certifiées à quant à elle augmenté. En 2018, 61 % du patrimoine est certifié (construction et/ou exploitation) contre 41 % en 2015.

ÉVOLUTION DES SURFACES DE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES CERTIFIÉS HQE/BREEAM (en milliers de m²)



La totalité des surfaces des parcs d'affaires est certifiée ISO 14001 en 2018. Par cette démarche, le pôle Foncière Tertiaire garantit la mise en place d'un système de management environnemental de ses parcs et immeubles.

Pôle Foncière Santé

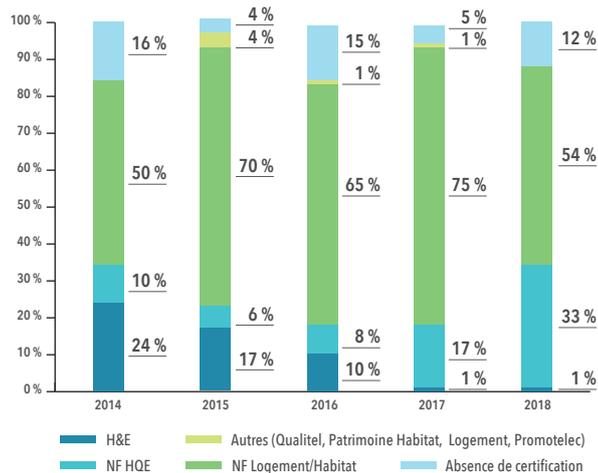
Icade Santé s'est fixé l'objectif ambitieux de certifier HQE 100 % de ses projets de construction ou d'extension dont la surface est supérieure à 10 000 m². Cela représente près de 86 % du total des surfaces livrées entre 2018 et 2020, certifiées au niveau très bon ou excellent. À titre d'exemple, la polyclinique La Croix du Sud, développée avec le groupe Capio et livrée en 2018, a valorisé 89 % de ses déchets de chantier, intègre des panneaux solaires thermiques et a mis en place une gestion durable des espaces verts, ce qui lui a permis d'obtenir la certification HQE Excellent.

ICAde Santé participe actuellement à la réflexion sur le nouveau référentiel HQE Bâtiment Durable appliqué aux établissements de santé aux côtés de Certivéa.

Pôle Promotion

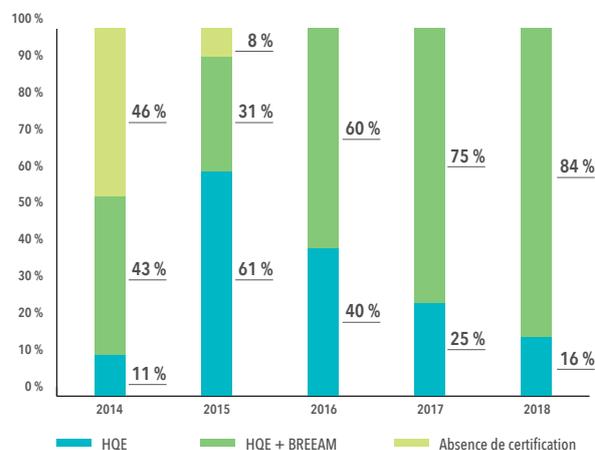
En 2018, 87 % des opérations de logements ont obtenu l'une des certifications NF (HQE/Logement/Habitat) et 34 % ont obtenu les certifications environnementales (NF HQE et H&E).

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS DES OPÉRATIONS DE LOGEMENT



Concernant les bureaux mis en chantier, 100 % des opérations sont certifiées HQE et 84 % des opérations ont en outre la double certification HQE/BREEAM.

ÉVOLUTION DES CERTIFICATIONS DES OPÉRATIONS DE BUREAUX



NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Maintenir l'augmentation des surfaces de bureaux certifiés en exploitation de + 5 % par an d'ici à 2022.
- Maintenir la part de parcs certifiés ISO 14001 à 100 % chaque année.

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- Certifier HQE 100 % des projets neufs dont la surface est supérieure à 7 500 m² chaque année (au lieu de 10 000 m² les années précédentes).

PÔLE PROMOTION

- Certifier HQE 100 % des bureaux et 35 % de logements chaque année.



2.6. Développer des solutions pour la mobilité durable

Alors que 70 % des trajets domicile-travail sont effectués en voiture en France ⁽¹⁾, Icade, acteur majeur de l'immobilier tertiaire et résidentiel, s'attache à implanter ses immeubles à proximité des réseaux de

transport en commun et à développer des solutions de mobilité durable innovantes, conciliant ainsi amélioration du confort des usagers et valorisation de ses actifs.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Équiper 100 % des parcs et bureaux avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2018. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer au moins 75 % des opérations à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun à partir de 2016. Réaliser au moins cinq opérations par an avec un service d'autopartage à partir de 2017. 	<p></p> <p></p> <p></p>	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Avec 96 % des parcs et bureaux équipés à fin 2018, l'objectif est presque atteint. Icade maintient cet engagement pour 2019. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % des opérations se situent à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun en 2018. 2 opérations ont mis en œuvre l'autopartage en 2018. Icade adapte son objectif dans le cadre de son nouveau plan pour l'élargir à toutes les solutions de mobilité durable, l'autopartage étant trop restrictif et ne se révélant pas toujours la solution la plus adaptée.
<p> Objectif atteint</p> <p> Objectif partiellement atteint</p> <p> Objectif en cours de réalisation</p>		<p> Objectif non atteint</p>

Pôle Foncière Tertiaire

Icade conduit une politique volontariste en matière d'écomobilité, fondée sur un large choix de solutions de transports. Elle privilégie aussi des implantations à moins de 400 mètres des transports en commun (5 minutes de marche à pied). Principales initiatives proposées :

- navettes fluviales et terrestres électriques :** certains parcs d'affaires mettent à la disposition de leurs locataires des navettes fluviales 100 % électriques et l'ensemble des parcs proposent des navettes de bus privatives électriques permettant de rejoindre facilement les transports en commun ;
- voitures électriques, autopartage, covoiturage et vélo :** Icade promeut et facilite l'utilisation de ces modes de transport. 96 % des parcs et bureaux dont Icade contrôle l'exploitation sont désormais équipés de bornes de charge pour véhicules électriques. Des solutions de covoiturage sont par ailleurs proposées sur 97 % des parcs et 42 % des parcs disposent d'un service de vélos partagés ;

- expérimentation d'une navette autonome par la Caisse des dépôts, Icade et Transdev :** inédit en France sur voie ouverte à la circulation, ce service de navette autonome électrique a été expérimenté par les salariés du Parc d'Orly-Rungis.

En 2018, les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports utilisés par les usagers des parcs et bureaux s'élèvent à 37 733 tonnes de CO₂ (scope 3).

Pôle Promotion

Le pôle Promotion favorise également la mobilité durable. En 2018, 80 % des opérations sont situées à moins de 5 minutes de marche (400 mètres) des transports en commun et le pôle Promotion étudie systématiquement les solutions d'autopartage 100 % électriques pour ses programmes immobiliers. Icade propose également des solutions de mobilité innovantes dans ses réponses aux grands appels à projet, telles que la mise en place d'une voiture autonome dans le nouveau quartier résidentiel Terres de Versailles, remporté en 2018.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Équiper 100 % des parcs et bureaux avec des bornes de charge pour véhicule électrique d'ici à 2019.
- Compléter les dispositifs de bornes de charge pour véhicules électriques d'au moins une autre solution d'éco-mobilité pour tous les parcs et bureaux d'ici à 2021.

PÔLE PROMOTION

- Maintenir le développement d'au moins 75 % des opérations à moins de 5 minutes à pied d'un transport en commun entre 2019 et 2022.
- Intégrer systématiquement une offre de mobilité durable à toutes les nouvelles opérations de bureaux et logements d'ici à 2022.

(1) Source : <https://presse.ademe.fr/2018/03/plans-de-mobilite-le-rac-lademe-et-cci-france-aident-les-entreprises.html>

2.7. Poursuivre l'engagement en faveur de la finance durable

Consciente de l'impact majeur du secteur immobilier sur le changement climatique, Icade a défini des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Marque de son engagement, Icade avait procédé à l'émission d'une première « obligation verte » (*Green Bond*) de 600 millions d'euros en septembre 2017. Elle a rencontré un véritable succès, notamment auprès des acteurs de l'investissement socialement responsable (ISR) qui représentaient 59 % des investisseurs du *Green Bond* à l'émission.

Dans la continuité de cette émission, Icade s'est engagée en janvier 2019 dans le *Corporate Forum on Sustainable Finance* aux côtés de 15 autres émetteurs de *Green Bonds* européens. Cet engagement fait suite au *Green Bond Pledge* signé en décembre 2017 à l'occasion du *Climate Finance Day*. Il vise à créer un groupe de place d'entreprises européennes dont l'objectif est de contribuer activement au développement d'instruments financiers répondant à une logique de finance durable. [Pour plus de détails, voir le communiqué de presse.](#)

Des actifs et des projets verts rigoureusement sélectionnés

Ces fonds issus du *Green Bond* permettent de financer ou refinancer des actifs et des projets verts du pôle Foncière Tertiaire. Les opérations destinées à en bénéficier sont sélectionnées selon des critères très exigeants, établis conformément à la stratégie environnementale que conduit Icade sur tout le cycle de vie du bâtiment.

Les fonds de l'émission verte sont alloués :

- à la construction et la rénovation de bâtiments tertiaires dits « verts » en France (actifs verts), répondant aux critères suivants :
 - certification HQE (construction ou rénovation) et/ou BREEM au niveau « Très Bon » a minima,
 - distance aux transports en commun inférieure ou égale à 400 mètres,
 - comité bail vert organisé par Icade avec les locataires pour partager les bonnes pratiques et établir des plans d'action en matière de réduction des consommations d'énergie, d'eau et de gestion des déchets ;
- aux investissements en faveur de la transition environnementale déployés sur le patrimoine existant (projets verts), répondant aux critères suivants :
 - équipements d'efficacité énergétique : projets permettant d'économiser au moins 20 % d'énergie et/ou de réduire de 20 % les émissions de CO₂ par rapport au niveau précédent. Il s'agit principalement du remplacement des ampoules par des LED, qui représente l'un des premiers leviers d'économie d'énergie des bâtiments,
 - énergie renouvelable : il s'agit essentiellement de l'installation de panneaux solaires photovoltaïques, d'éoliennes et de géothermie. Ces équipements contribueront à l'atteinte de l'objectif fixé par Icade de 20 % d'énergie renouvelable dans son mix d'ici à 2020,
 - écomobilité : il s'agit de l'installation de bornes de charge pour véhicules électriques ou de toute infrastructure favorisant l'utilisation de systèmes de transports bas carbone en ville. Ce critère vise à contribuer à l'objectif d'Icade d'équiper 100 % de ses bureaux et parcs avec des bornes de charge pour véhicules électriques.

Cette émission verte est conforme aux *Green Bond Principles 2017* de l'*International Capital Market Association* (ICMA). Elle a fait l'objet d'une *second party opinion* indépendante émise par l'agence extra-financière Sustainalytics, disponible sur le site internet d'Icade.

Un pilotage transverse et des engagements de reporting

Ce projet transversal a permis de réunir différentes expertises (finance, RSE, Foncière Tertiaire, *portfolio management*, investissements et juridique), renforçant la collégialité dans la gestion de projets et la prise en compte des critères environnementaux dans la politique d'investissement d'Icade.

Tous les ans, un comité *Green* composé de plusieurs membres du comité exécutif et des représentants des directions concernées évalue et sélectionne les actifs et les projets intégrés à l'obligation verte. Le deuxième comité *Green* d'Icade, réuni en juin 2018, a validé le portefeuille d'actifs, les projets, leur allocation respective ainsi que le premier *reporting* annuel.

Le *reporting* annuel de suivi de l'allocation des fonds et de la conformité aux critères d'éligibilité est vérifié par le tiers indépendant PriceWaterhouseCoopers. Il comprend :

- l'allocation des fonds ;
- la liste des actifs et projets financés ;
- les bénéfices environnementaux des actifs et projets financés mesurés par des indicateurs de résultats et d'impact ainsi qu'un guide méthodologique de calcul des émissions évitées.

Les principaux résultats (au 31 décembre 2017) issus du premier *reporting Green Bond* publié en 2018 sont les suivants :

- en 2017, huit actifs certifiés HQE/BREEM de 167 700 m² et trois types de projets verts ont été financés ou refinancés dans le cadre du *Green Bond*. Ils représentent 773 tonnes d'émissions de CO₂ évitées (74 % issues de la performance énergétique et services de transports doux des actifs verts et 26 % issues des projets verts) ;
- en 2017, 20 % des montants ont été alloués à des opérations de financement. À terme, un tiers des fonds sera consacré à du financement, les deux tiers restants à du refinancement.

La qualité du *Green Bond* d'Icade a été saluée par l'agence d'analyse extra-financière ISS-Oekom, qui lui a délivré en 2018 le statut « Approuvé » et la note b (sur une échelle de d- à a+). En outre, Icade a été classée en tête du classement du top 10 mondial pour la qualité de son *reporting Green Bond* par la *Climate Bonds Initiative* dans son rapport « *Post-issuance Reporting in the Green Bond Market* » de mars 2019.

L'ensemble de la documentation relative au *Green Bond* est disponible sur le site internet d'Icade :

<http://www.icable.fr/finance/financement/emissions-obligataires>

3. Nouveaux usages et intégration territoriale

Icade contribue au développement et à la qualité de vie au sein des territoires où elle est implantée. Pour anticiper les mutations de la société et répondre aux enjeux de l'ensemble de ses parties prenantes, Icade co-construit avec elles de nouvelles offres immobilières et services

innovants. Ces solutions intègrent de la flexibilité dans les usages, assurent confort et bien-être et favorisent le lien social. Icade renforce également son ancrage local par des actions solidaires en faveur de l'inclusion des publics plus fragiles.

3.1. Participer au développement économique et social des territoires

Essentiel dans le succès d'une opération immobilière, qu'il s'agisse d'accès au foncier, de pertinence de la programmation, ou encore d'acceptabilité des projets, l'ancrage local est également une attente

croissante des parties prenantes⁽¹⁾ et une volonté forte de l'entreprise. C'est pourquoi Icade s'engage en matière d'emploi, d'insertion, de mixité urbaine, de partenariats locaux, d'actions solidaires et de mécénat.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer des partenariats sur l'insertion et l'emploi local et impliquer les salariés dans des partenariats associatifs. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs. 	<p></p> <p></p>	<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Plusieurs actions sont proposées aux collaborateurs : partenariats avec NQT et le Club des jeunes talents de Plaine Commune, mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris, journées et congés solidaires, collectes solidaires. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % des chantiers significatifs ont mis en œuvre des clauses d'insertion.
<p> Objectif atteint</p> <p> Objectif partiellement atteint</p> <p> Objectif en cours de réalisation</p>		<p> Objectif non atteint</p>

3.1.1. Dialogue et partenariats avec les acteurs locaux

Pôle Foncière Tertiaire

Au cœur des territoires, Icade dialogue avec les collectivités et s'implique auprès de diverses instances locales dédiées au développement économique et social telles que l'Association pour le développement économique du pôle Orly-Rungis, l'Agence locale de l'énergie et du climat de Plaine Commune et l'Association des utilisateurs de La Défense. Icade a notamment tissé des relations étroites avec Plaine Commune, un établissement public territorial regroupant neuf communes au nord de Paris qui accueillent près de la moitié des surfaces de ses parcs et de nombreux projets de développement du pôle Foncière Tertiaire : signée en 2005, la Charte entreprise-territoire, qui prévoit des actions en matière d'emploi et de formation locale, a été reconduite en 2018. Deux autres chartes ont été conclues : la Charte économie circulaire et développement durable ainsi que la Charte grands projets, qui définit des actions d'insertion sur les projets de plus de 30 000 m². Livré en janvier 2019, le bâtiment Pulse, situé à Saint-Denis, est un exemple de l'engagement d'Icade sur ce territoire. Il totalise près de 57 000 heures d'insertion sur la durée du chantier, au-delà de l'objectif initial de 50 000 heures. Sa construction s'est accompagnée de l'opération « Réinventons la forêt en ville », riche de huit projets conduits en 2018 avec de nombreux acteurs locaux (écoles, associations, musées, etc.). Cette initiative a notamment permis à une dizaine de jeunes éloignés de l'emploi de se former aux métiers de la filière bois.

En 2018, Icade a également signé un partenariat avec le réseau Entreprendre du Val-de-Marne ainsi que le réseau Entreprendre Saint-

Denis. Ces réseaux ont pour vocation d'accompagner et de financer les créateurs et repreneurs d'entreprises à fort potentiel de création d'emplois dans leur département. Ils seront amenés à accompagner les entreprises de *Grow Up*, la pépinière de start-up d'Icade.

En plus de ces démarches, Icade organise chaque année de nombreuses actions solidaires qui contribuent à renforcer le lien entre les locataires des parcs d'affaires et le territoire : courses solidaires, dons du sang, collectes solidaires, semaine de l'enfance, etc.

Pôle Promotion

Le pôle Promotion agit pour le développement économique des territoires en concluant des Chartes d'emploi d'insertion et en se mobilisant auprès des communautés locales. Ainsi, tous les chantiers d'un montant supérieur à 50 millions d'euros comportent des clauses d'insertion. En 2018, 15 opérations intégraient des clauses d'insertion, soit 38 % des surfaces construites (toutes opérations confondues). Conformément à la législation, Icade réalise en outre des études publiques d'impact social et environnemental pour toutes ses opérations de plus de 10 000 m² et organise le dialogue avec les riverains en mettant à leur disposition un numéro vert et une boîte aux lettres sur chaque chantier. L'intégration locale joue un rôle majeur dans la réussite d'une opération immobilière, comme en témoigne le projet Terre de Versailles mené avec la Ville de Versailles qui démarrera en 2019 et sera livré en 2025. Ce projet mixte (logements, espaces verts, commerces, écoles, activités) vise la création d'une cité-jardin de nouvelle génération, source de lien social pour les habitants, avec notamment l'implantation d'une micro-ferme, d'un centre de formation à la permaculture et de 150 jardins partagés.

(1) En France, 87 % des maires estiment que les partenariats entre les entreprises et les acteurs locaux sont nécessaires pour réduire les fragilités des territoires.

Source : « Vers une responsabilité, territoriale des entreprises », France Stratégie, 2018

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoriale_des_entreprises_finalweb.pdf

3.1.2. Des collaborateurs mobilisés en faveur des territoires

Pour Icade, l'ancrage local s'opère également à l'échelle des collaborateurs : ces derniers ont la possibilité de s'engager dans des actions solidaires et/ou d'insertion soutenues par l'entreprise, une démarche porteuse de sens et de motivation personnelle.

■ Parrainage de jeunes issus de quartiers sensibles :

Créé en 2010 par Icade et Klépierre en collaboration avec la Maison de l'emploi de Plaine Commune, le Club des jeunes talents de Plaine Commune vise l'accompagnement des jeunes de Seine-Saint-Denis dans leur recherche de formation ou d'emploi. Basé sur une semaine de coaching et des rencontres avec les représentants de quelques-unes des cent entreprises partenaires, ce programme a bénéficié à 249 jeunes depuis 2010. Un beau succès, avec 83 % des participants ayant trouvé un emploi en CDI, en CDD, ou ayant bénéficié d'une formation qualifiante.

En parallèle, Icade soutient « Nos quartiers ont des talents » (NQT) depuis 2016. Cette association accompagne des jeunes diplômés (bac+3 et plus) issus de milieux sociaux modestes ou de quartiers prioritaires sur le principe du parrainage par des cadres expérimentés et en activité. 18 collaborateurs d'Icade ont accompagné quelque 64 jeunes diplômés depuis le lancement du dispositif.

■ Mécénat de compétence :

Fort levier d'engagement des salariés, le mécénat de compétence a également fait l'objet en 2016 d'une première convention avec le Samusocial de Paris, dans le cadre d'une action globale pilotée par le C3D (Collège des directeurs du développement durable). La convention porte sur la création d'un centre d'hébergement et de soins au sein de l'hôpital Charles-Foix d'Ivry-sur-Seine avec le concours du pôle Promotion Santé d'Icade. Ce dernier assure une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur tous les aspects techniques, juridiques et financiers de l'opération, qui sera dédiée à l'accueil de 190 personnes isolées sur un site de 4 000 m². Au total, 625 heures de mécénat ont été consacrées au projet, dont la livraison est prévue en 2019.

■ Congés solidaires :

Les collaborateurs ont la possibilité de réaliser un congé solidaire de un jour à six mois tout en conservant 75 % de leur salaire et en étant, si besoin, remplacés pendant toute la durée du congé. Début 2018, une collaboratrice a ainsi réalisé un premier congé solidaire de six mois auprès de L'étoile de Martin, association qui soutient la recherche sur les cancers pédiatriques. Depuis, un deuxième collaborateur s'est engagé dans le même cadre au Mexique et au Pérou pour soutenir des initiatives liées à la sensibilisation des jeunes à l'environnement, l'éducation, la santé et la cohésion sociale.

■ Journées solidaires :

Icade a poursuivi les journées solidaires sur ses territoires d'implantation en 2018. Les quatre journées solidaires organisées à Paris et en régions ont, au total, réuni une cinquantaine de collaborateurs. À titre d'exemple, un atelier créatif et une visite de musée ont été organisés avec les enfants des familles hébergées par le Samusocial à Paris. À Toulouse, les collaborateurs ont trié 8 tonnes des denrées collectées par la Banque Alimentaire.

■ Collectes solidaires :

Plusieurs collectes solidaires ont été organisées dans toute la France. Elles ont permis de récolter près de 420 kilogrammes de jouets, vêtements et livres pour les associations Rejoué, La Cravate Solidaire et Recyclivre.

3.1.3. Mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle

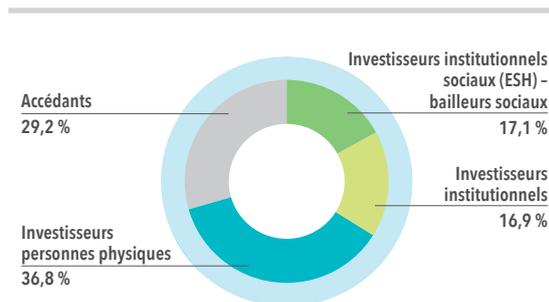
Pour Icade, la mixité sociale, fonctionnelle ou intergénérationnelle, est autant un engagement sociétal qu'un facteur de valorisation urbaine.

Pôle Promotion

Le pôle Promotion s'attache à développer des quartiers qui contribuent à façonner la ville de demain en y intégrant des critères de mixité, afin de favoriser le lien social. Ainsi, 20 % des 85 opérations en cours en 2018 prévoient des mesures de mixité sociale, 19 % de mixité fonctionnelle et 7 % de mixité intergénérationnelle. Icade renforce son implication en faveur des grands projets mixtes avec la création de Synergies Urbaines, concepteur de quartiers pour la ville de demain, qui rassemble des expertises diversifiées : tertiaire, logements, équipements, médico-social, etc. Le projet Quai Bercy, à Bercy-Charenton, remporté dans le cadre de l'appel à projets « Inventons la Métropole du Grand Paris », en est un exemple. Cette opération de 50 000 m², dont la livraison est prévue en 2023, comprend des bureaux, des hôtels, du *co-living*, des commerces, des activités, des équipements (sportifs, événementiels), ainsi qu'un hôtel logistique.

Icade commercialise ses logements auprès d'acquéreurs aux profils sociaux diversifiés. Les logements sociaux représentent 17,1 % du parc construit par Icade.

RÉPARTITION DES RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE DE CLIENT EN 2018



Issue de la démarche d'intrapreneuriat d'Icade, l'offre Mix'Cité concourt à renforcer sa politique en faveur de la mixité. Elle vise le développement de projets médico-sociaux répondant à différents besoins complémentaires et favorisant les échanges entre résidents et générations : logements adaptés aux personnes en situation de handicap, logements sociaux, logements en accession, résidences seniors, étudiantes, etc. Mix'Cité permet d'optimiser les coûts de fonctionnement grâce à la mutualisation des espaces et des services (restauration, animations par des associations locales, jardins et espaces extérieurs, etc.) ainsi que du personnel. Construite à Montaigu (Vendée) en 2015, la première opération Mix'Cité a depuis débouché sur d'autres projets similaires. C'est le cas d'une opération à Canohès (Pyrénées-Orientales), en cours de développement, qui intégrera un Ehpad et une résidence services seniors avec des espaces communs mutualisés pour une livraison prévue en 2020. Plusieurs projets en phase de consultation intègrent des logements pour personnes en situation de handicap et des logements en accession.

3.1.4. Sponsoring et mécénat

En 2018, Icade a consacré un budget de 1,2 million d'euros au mécénat et *sponsoring*, qu'elle considère comme un important levier de développement territorial. Ces financements portent essentiellement sur le soutien à des actions sportives, culturelles ou solidaires.

Icade contribue ainsi au développement culturel de ses territoires d'implantation grâce à plusieurs initiatives. Après la première saison de sa résidence d'artistes nomade dans l'IcadeStore de Paris-Aubervilliers, Icade lance la création de l'Art&Design Lab by Icade. Ce lieu offre à des artistes, designers et architectes la possibilité de bénéficier d'un environnement de travail pensé pour la création. Il invite les artistes à collaborer sur un ou plusieurs projets d'innovation portés par l'entreprise concernant les nouveaux usages urbains.

Icade s'engage dans le parrainage de la jeune Prithika Pavade, âgée de 14 ans et originaire de Saint-Denis, jusqu'en 2024, en vue de sa participation aux Jeux olympiques, et soutient le club de tennis de table de Saint-Denis dans lequel elle s'entraîne.

Depuis 2017, Icade soutient également un projet sportif qui fait écho aux sujets d'écomobilité et sensibilise le grand public à la lutte contre le changement climatique : l'expédition « Arctic Solar by Icade » de la navigatrice Anne Quéméré visait à traverser le Passage du Nord-Ouest en Arctique en solitaire et à l'aide d'un bateau propulsé à l'énergie solaire. Interrompue en milieu de parcours en raison de conditions climatiques particulièrement difficiles, cette expérience est riche d'enseignements sur le dépassement de soi et la fragilité de cette zone de la planète.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

ICADE

- Proposer des actions solidaires à 100 % des collaborateurs dès 2019.

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Renforcer le nombre de partenariats locaux et solidaires sur les parcs d'affaires d'ici à 2022.

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- Adapter l'offre immobilière pour accompagner les exploitants de cliniques dans l'amélioration de la qualité des soins.
- Mettre au point une Charte éthique définissant les critères de qualité attendus pour les investissements dans les Ehpad.

PÔLE PROMOTION

- Intégrer des clauses d'insertion pour tous les chantiers d'un montant de coûts de travaux supérieur à 20 millions d'euros dès 2020 et favoriser l'emploi local.

3.2. Innover avec les collaborateurs et l'écosystème de parties prenantes

Dans un contexte de forte pression concurrentielle et d'évolution constante des usages, l'innovation est un levier de performance qui permet de se différencier, de créer de la valeur et de contribuer activement au développement de modes de vie plus responsables.

Qu'il s'agisse de remporter des grands appels à projets urbains ou d'imaginer de nouvelles offres, Icade travaille en collaboration étroite avec l'ensemble de ses parties prenantes, internes et externes.

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Proposer 20 nouvelles solutions issues de la démarche d'innovation contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients d'ici 2018. 		<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif avait été atteint avec un an d'avance en 2017. En 2018, 27 solutions issues de la démarche d'innovation sont proposées aux clients, dont 10 développées par les intrapreneurs d'Icade, 4 issues des partenariats industriels, et 13 en partenariat avec des start-up.

 Objectif atteint

 Objectif partiellement atteint

 Objectif en cours de réalisation

 Objectif non atteint

Une organisation ouverte et collaborative

En 2015, Icade a créé une direction dédiée à l'innovation composée de quatre collaborateurs et, depuis 2018, de quatre jeunes diplômés participants au *Graduate program*. Elle bénéficie d'une gouvernance collégiale :

- un *Advisory Board* composé d'experts externes et internes à l'entreprise qui se réunissent une fois par an. En 2018, ils se sont réunis sur le thème de l'impact des géants du numérique sur les métiers de l'immobilier ;
- un collège de l'innovation constitué d'un représentant de chaque direction, qui se réunit une fois par mois ;
- un comité d'engagement innovation supervisé par le comité exécutif et doté d'un budget de 2 millions d'euros par an, qui alloue des ressources aux projets d'innovation portés par des collaborateurs.

Pour Icade, innover sert différents objectifs :

- se différencier pour être plus compétitif : améliorer les produits et services existants afin d'augmenter leur attractivité et de se distinguer dans les réponses à consultation ;
- créer de nouveaux *business* : identifier les transformations du marché et les nouveaux métiers et expérimenter de nouvelles offres.

Stratégie d'innovation et stratégie RSE s'enrichissent mutuellement : aussi, Icade propose un éventail de 27 solutions issues de la démarche d'innovation qui contribuent au bien-être ou à la performance environnementale de ses clients.

La démarche d'innovation d'Icade s'appuie sur trois dispositifs : la veille, les intrapreneurs et les partenariats externes :

■ Proposer des dispositifs de veille aux collaborateurs :

- le *Hub Smart City* (www.hub-smartcity.com) : média de référence en matière d'innovation immobilière initié par Icade, il est ouvert au grand public depuis fin 2015 ;
- le *Hub* : espace de *co-working*, d'exposition et de conférence, il a accueilli 15 rencontres ouvertes au public en 2018, portant sur l'agriculture urbaine, l'architecture nature, l'apport de la neuroscience sur les nouveaux modes de travail, etc.
- l'innovathèque : cette base de données intègre près de 800 start-up et solutions innovantes, la liste des projets immobiliers en cours ainsi que la liste des prestataires et exploitants. Elle est utilisée par les équipes opérationnelles lors des réponses à consultations.

■ Développer et accompagner la communauté d'intrapreneurs :

La direction de l'innovation soutient des projets portés par les collaborateurs et anime cette communauté d'intrapreneurs.

Au total, 15 projets ont été soutenus et financés par le comité d'engagement innovation en 2018. Certains d'entre eux peuvent également bénéficier du soutien du Lab CDC, incubateur de la

Caisse des dépôts, ou d'entités extérieures telles que des agences de design ou des écoles telles que Centrale Supélec.

Quelques exemples :

- *Imagin'home* : cette solution permet aux acquéreurs de logements d'Icade de co-concevoir leur futur bien via une plateforme en ligne ;
- *Ambu'Stage* : porté par des collaborateurs d'Icade Santé et du pôle Expertise Santé d'Icade Promotion et développé avec des start-up partenaires, cette application de suivi des patients admis en ambulatoire est déjà opérationnelle à la clinique de Reims-Bezannes. Elle permet d'optimiser le suivi des patients et l'intervention des soignants ;
- *Bocage urbain* : testé sur le Parc des Portes de Paris, ce projet d'aménagement urbain et paysager modulaire permet de gérer le ruissellement des eaux urbaines.

■ Une démarche d'Open innovation :

Icade privilégie une démarche d'innovation ouverte aux partenaires externes :

- un réseau de start-up et d'incubateurs : Icade est partenaire fondateur du programme d'incubation « Immobilier de demain » de Paris & Co et teste des solutions avec des start-up telles que La Belle Friche (espaces mis à disposition des acteurs du monde associatif et culturel) et Pricehubble (spécialisée dans le big data et dans la valorisation prédictive d'actifs immobiliers) ;
- les partenariats avec de grands groupes : avec Philips sur les solutions lumineuses innovantes, Transdev sur la voiture autonome, Veolia et Airparif pour tester des capteurs de mesure de la qualité de l'air intérieur, Egis en joint-venture sur Cycle-Up et REI Habitat pour la construction d'opérations en bois ;
- les partenariats avec des établissements supérieurs d'enseignement, des chercheurs et des artistes : avec le Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis (CEE BIOS), Icade développe son approche du biomimétisme afin de concevoir des projets immobiliers à impact écologique positif et bio-inspirés. *Terres de Versailles*, conclu en 2018, est le premier projet issu de ce partenariat. Autres exemples : les partenariats avec l'École nationale supérieure de création industrielle (organisation d'ateliers avec des étudiants sur différents thèmes), la chaire Entrepreneurat, Territoire, Innovation, dont Icade est l'un des membres fondateurs, ou l'Art&Design Lab by Icade, résidence d'artistes et de designers associée à la démarche innovation du Groupe ;
- les solutions développées avec et pour les territoires : Icade mène des réflexions sur le nouveau métier d'écogestionnaire, en charge de coordonner des services mutualisés à l'échelle d'un quartier, dans le cadre d'un groupe de travail de la Mission ville intelligente et durable de la Ville de Paris (*Mivida*) ; Icade est aussi membre partenaire de l'Urban Lab de Paris&Co avec lequel elle expérimente des innovations sur le territoire parisien sous l'égide de la Mairie de Paris.

3.3. Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages

L'évolution des usages fait durablement évoluer le marché de l'immobilier : essor des logements partagés et modulables, digitalisation, recherche croissante de bien-être, développement du travail nomade

et de l'utilisation de lieux hybrides, etc. La valeur d'usage des bâtiments devient ainsi un facteur central dans la valorisation des actifs. Icade répond à cette tendance en proposant de nouveaux produits et services.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un label propriétaire « Parc d'excellence » et déployer ce label sur tous les principaux parcs d'ici à 2017. Mettre en place des « Clubs utilisateurs » sur 100 % des principaux parcs d'ici à 2017. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Atteindre un indice de satisfaction clients à la livraison de 8,5/10 pour le pôle Promotion en 2018. Recourir à la maquette numérique 3D (BIM) de façon systématique pour 75 % des logements et 100 % des bureaux à partir de 2016. 	<ul style="list-style-type: none">     	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le référentiel du label a été finalisé avec un certificateur externe en 2017 et 100 % des principaux parcs ont été labellisés en 2018. L'objectif a été atteint et Icade a recruté deux <i>happiness managers</i> pour faire vivre ces communautés au sein des principaux parcs. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'indice de satisfaction a augmenté de 5 % entre 2015 et 2018, grâce aux actions menées en matière d'amélioration de la relation clients. L'objectif très ambitieux fixé pour 2018 n'a toutefois pas été atteint et les actions d'amélioration de la relation clients continuent d'être renforcées. Icade a mis en place des actions significatives en interne pour déployer le BIM, mais s'est heurtée au niveau de maturité plus limité de certains de ses partenaires. 12 % des logements et 80 % des bureaux mettaient en œuvre le BIM en 2018. Une bonne performance, qui reste toutefois en dessous des objectifs fixés. Icade renforce ses actions d'accompagnement mais a repoussé cet objectif à 2022 pour tenir compte du rythme de progression de ses partenaires.
<p> Objectif atteint</p> <p> Objectif partiellement atteint</p> <p> Objectif en cours de réalisation</p> <p> Objectif non atteint</p>		

3.3.1. Accompagner les nouveaux usages et modes de vie pour une meilleure satisfaction des occupants

Pôle Foncière Tertiaire

Une nouvelle offre immobilière et de services

▣ Nouveaux services :

En complément des services de conciergerie et de l'accès à des salles de sport (elles équipent déjà près de deux tiers des parcs et bureaux), Icade développe un large panel de prestations contribuant à l'excellence RSE, à la qualité de vie au travail et au développement d'une communauté business. Qu'il s'agisse de lieux de restauration variés, d'espaces sportifs en plein air, de jardins partagés, de covoiturage, ou encore de plateformes en ligne permettant aux occupants d'accéder à des clubs métiers, le déploiement de nouveaux services contribue à l'amélioration de la qualité de vie. Grâce à ces actions, le taux d'occupation des parcs d'affaires s'élève à 89 % en 2018 contre 84 % en 2015. Ainsi, Icade a atteint avec succès son objectif de + 5 % par rapport à 2015.

La démarche s'est renforcée dès 2017 avec l'arrivée de deux *happiness managers* qui animent les communautés et organisent des événements. En 2018, de nouveaux espaces ont été inaugurés sur les parcs. Par exemple, le Parc d'Orly-Rungis accueille désormais une « place des découvertes » (salle de yoga, *pop-up stores*, salle de travail collaboratif, etc.) et de nombreux événements solidaires renforçant le lien entre locataires sur les parcs (collectes, ateliers, forum des associations, etc.).

Afin d'accompagner cette démarche et garantir son niveau de qualité, Icade a fait appel à un certificateur externe pour élaborer un nouveau label privé. Intitulé « Parc d'excellence », il intègre plus de 60 exigences et près de 200 indicateurs de performance (espaces verts, connectivité, bien-être, etc.). 100 % des principaux parcs ont été labellisés en 2018. L'enquête de satisfaction réalisée auprès des locataires du Parc Orly-Rungis montre que 75 % des locataires pensent que les services disponibles sur le site augmentent la satisfaction de leurs employés.

▣ Nouvelle offre immobilière :

Icade propose également de nouvelles offres immobilières qui s'adaptent aux évolutions des besoins des entreprises, tels que des espaces de travail ou des conditions d'hébergement flexibles :

- la Maison des Start-up *GrowUp* : ouverte en 2015 sur le Parc des Portes de Paris, cette structure accueille, sur 1 000 m², cinq start-up qui peuvent profiter d'opportunités de business avec les acteurs locaux et les entreprises présentes sur le parc. Un espace similaire de 50 postes va ouvrir sur le Parc d'Orly-Rungis en 2019 ;
- *Smartdesk* : ces bureaux nomades proposés dans quatre villes (Paris, La Défense, Nanterre, Rungis) sont des espaces de *co-working* adaptés à différents usages (postes de télétravail, salles de réunion, ateliers de créativité). Ils accueillent régulièrement des événements de *networking* ;
- *Smartroom* : cet espace de 880 m² sur le Parc d'Orly-Rungis rassemble des salles de réunion et de réception propices au partage et à la créativité. Elles peuvent être accompagnées de prestations afin d'organiser des séances de travail sous forme de *workshop*, des séminaires et autres événements.

■ Un service client pour accompagner les locataires des parcs :

La qualité du service client des parcs d'affaires est régulièrement contrôlée : en 2018, le centre d'appels téléphoniques a répondu dans un délai moyen de 8 secondes. 88 % des requêtes ont obtenu satisfaction en moins de 24 heures.

Pôle Foncière Santé

Grâce aux progrès des techniques médicales et anesthésiques, la chirurgie ambulatoire tend à se développer. Icade Santé accompagne ses partenaires exploitants de cliniques dans l'évolution de ces pratiques médicales qui permettent une organisation des services de chirurgie plus efficace et une meilleure prise en charge des patients. En témoigne la clinique chirurgicale de Domont, conçue par Icade avec son partenaire Capiro et ouverte en novembre 2016 : l'ensemble des actes est dispensé en ambulatoire dans des espaces innovants et optimisés garantissant le confort des patients. En 2018, Icade Santé a aussi innové en développant l'application Ambu'Stage, premier service de géolocalisation des patients et de leurs vestiaires mobiles : le patient se voit remettre un bracelet connecté permettant au personnel soignant de le localiser dans le service, de suivre son parcours, d'informer et de rassurer ses proches tout au long de son séjour. Ambu'Stage a été déployé sur la Polyclinique Reims-Bezannes du groupe Courlancy Santé, ouverte en mai 2018.

Pour renforcer son accompagnement, le pôle Santé a en outre mis en place en 2018 des comités RSE et innovation, qui permettent de co-construire avec les exploitants des plans d'action en faveur de l'innovation, du bien-être des patients et de la performance environnementale des cliniques. Déjà opérationnels avec certains exploitants, ces comités seront déployés à plus large échelle dès 2019.

Pôle Promotion

L'amélioration de la satisfaction client est un enjeu majeur pour Icade. L'indice de satisfaction client à la livraison s'établit à 6,7 sur 10 en 2018, en légère hausse par rapport à 2015 (+ 5 %). Malgré le déploiement d'un plan d'action dédié, l'objectif de satisfaction visé (8,5 sur 10) n'a pas été atteint en 2018. Ce plan a donc été significativement renforcé et sera davantage centré sur un accompagnement humain facilité par des outils digitaux et de nouvelles offres de services innovants :

■ Au plus près des clients avec l'IcadeStore :

Déjà implanté sur le Parc du Millénaire au nord de Paris, l'IcadeStore fait figure de *showroom* nouvelle génération. À la fois lieu de vente, d'information et de conseil, il dispose d'un espace de démonstration et d'une bibliothèque de matériaux destinés à faciliter le parcours d'achat des acquéreurs et à enrichir l'expérience client. Dès 2019, les clients pourront en outre visiter leur futur logement en réalité virtuelle. L'ensemble des antennes régionales d'Icade disposeront de ce store, qui sera également le point d'entrée de l'agence.

■ Un parcours client digital et personnalisé :

Afin de suivre le client tout au long de son parcours résidentiel, le pôle Promotion Logement met en place un parcours 100 % digital. Ce parcours offre la possibilité aux futurs acquéreurs de signer un contrat de réservation dématérialisé en espace de vente ou de réserver son bien directement en ligne, de suivre l'avancement de son chantier et de personnaliser son futur intérieur grâce au configurateur 3D d'appartement en ligne. Bientôt, les clients pourront co-concevoir un logement sur mesure, en amont du permis de construire, grâce à la plateforme digitale *Imagin'home* déjà expérimentée sur plusieurs opérations.

■ Un traitement automatisé de levée des réserves :

Icade propose une application mobile qui simplifie la relation avec ses clients lors des visites de chantier et facilite la levée des réserves en offrant au client un espace dédié pour déclarer ses éventuelles réserves et suivre l'avancement de leur traitement. Ce dispositif est en cours de déploiement sur l'ensemble du territoire.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Maintenir 100 % des principaux parcs labellisés avec le label privé « Parc d'excellence ».

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- Déployer des comités RSE & Innovation avec au moins 70 % des exploitants de cliniques d'ici 2020.

PÔLE PROMOTION

- Avoir un *Net Promoter Score* à la livraison positif d'ici 2020 et en amélioration entre 2020 et 2022.

3.3.2. Le numérique au cœur des produits et des services

Alors que la révolution digitale bouleverse les métiers et le fonctionnement des entreprises, Icade s'attache à intégrer le numérique dans son organisation et ses offres pour gagner en efficacité et répondre aux attentes de ses clients. Icade est membre d'honneur de la *Smart Building Alliance* (SBA), une organisation qui contribue à développer la filière *Smart Buildings* pour l'ensemble des parties prenantes et qui rassemble 253 acteurs.

■ Développement : des outils digitaux de prospection foncière

Utilisés par les développeurs pour optimiser leur travail de prospection foncière, ces outils digitaux rassemblent un ensemble de données urbanistiques et économiques relatives à un territoire ou un marché donné.

■ Conception/réalisation : le *Building Information Modeling* (BIM), un outil au service de la ville durable

Icade est très engagée dans la démarche BIM. En témoigne la signature en 2017 par le pôle Promotion de la Charte d'engagement volontaire du gouvernement pour la construction numérique dans la filière du bâtiment, le « Plan BIM 2022 ». Plusieurs opérations de la Foncière Tertiaire ont en outre déjà mis en œuvre le BIM et l'utilisent en phase d'exploitation pour améliorer la performance. En modélisant en 3D l'ensemble des données d'un bâtiment, de sa conception à son exploitation, le BIM permet de réduire les coûts, d'optimiser les ressources utilisées et de fluidifier le partage d'information entre les différents acteurs du projet. Icade élabore actuellement sa propre Charte BIM pour faciliter l'appropriation de la démarche par ses collaborateurs et partenaires et harmoniser les pratiques.

Commercialisation/services : un parcours digitalisé

Des outils digitaux personnalisés sont développés par chaque pôle d'Icade afin de favoriser les échanges entre toutes les parties prenantes à différents niveaux : portail dédié et plateforme Imagin'home mis à la disposition des acquéreurs de logements, plateforme offrant la possibilité de réserver les espaces de *co-working* et salles et d'animer les communautés d'utilisateurs sur les parcs d'affaires, nouveau service applicatif Ambu'stage dédié à la prise en charge des patients en ambulatoire destiné au personnel médical des cliniques, etc.

Usages : des logements et des parcs 100 % connectés et communicants

Depuis 2016, tous les clients du pôle Promotion bénéficient de la fibre optique et d'Internet à très haut débit dès leur entrée dans le logement. Depuis 2018, les solutions Néo-Logis (pack domotique permettant de gérer les équipements à distance) équipent l'offre de logements intelligents. Le pôle Foncière Tertiaire a en outre déployé le wi-fi sur 100 % de ses parcs d'affaires en 2018, en avance de deux ans sur son objectif.

Certifications et labels :

Icade œuvre activement à l'expérimentation et à l'élaboration de nouveaux labels. Ainsi, plusieurs bâtiments d'Icade ont déjà obtenu le label WiredScore, qui mesure la qualité de la connectivité offerte aux occupants. L'entreprise expérimente également le label « Bâtiments connectés et communicants » : délivré par l'organisme de certification Certivéa, il s'appuie sur le référentiel *Ready to Service* (R2S) qu'Icade a expérimenté et mis au point avec les membres de l'association *Smart Building Alliance* (SBA) et l'association HQE-GBC afin de démontrer la capacité d'un immeuble et des réseaux à accueillir de nouvelles technologies (objets connectés, domotique) de manière sécurisée. Icade est également signataire de la Charte d'engagement volontaire « Bâtiments connectés, bâtiments solidaires et humains » élaborée par les associations SBA et HQE-GBC et soutenue par le ministère de la Cohésion des territoires.

Protection des données :

Icade s'engage à respecter les réglementations sur la protection des données lors de la collecte et du traitement de données à caractère personnel effectués dans le cadre de son activité (pour plus de détails, voir partie § 3.6. « Garantir l'éthique des affaires »). Par exemple, le pôle Foncière Tertiaire prévoit la mise en place d'une « e-annexe » au bail commercial qui établira un cadre juridique de confiance numérique entre bailleur et preneur.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Déployer l'« e-annexe » sur 90 % des baux des nouveaux immeubles à partir de 2020.

PÔLE PROMOTION

- Proposer 100 % de logements connectés et communicants à partir de 2019.
- Développer 100 % de nouveaux projets de bureaux et logements en BIM en 2022.

3.3.3. Garantir la santé et la sécurité des occupants

Sur les sujets essentiels que sont la santé et la sécurité des occupants, Icade déploie une stratégie complète intégrant des indicateurs de mesure de sa performance, des programmes d'amélioration et des expérimentations de nouvelles solutions. C'est le cas par exemple avec le siège d'Icade, Open, premier immeuble ayant obtenu le label OsmoZ en 2018 en France, un label dédié à la qualité des cadres de vie.

Pôle Foncière Tertiaire

- **Une expérimentation sur la qualité de l'air :** En tant que partenaire d'Airparif, association agréée par le ministère de la Transition écologique pour la surveillance de la qualité de l'air sur l'ensemble de l'Île-de-France, Icade est également membre fondateur d'AirLab, un écosystème d'acteurs mobilisés pour la recherche de solutions innovantes dans le domaine de la qualité de l'air. En 2018, Airparif a lancé le premier « Challenge microcapteurs » afin d'identifier les meilleures solutions de mesures de la qualité de l'air présentes sur le marché. Les deux solutions lauréates du Challenge dans la catégorie « Qualité de l'air intérieur » seront testées pendant un an par Icade sur son siège, en partenariat avec Veolia, dès début 2019. Cette expérimentation permettra notamment de tester la fiabilité des microcapteurs en situation réelle et d'améliorer la gestion de la qualité de l'air ainsi que le confort des occupants. Elle permettra de déterminer la pertinence du déploiement de ce type de solutions à une plus large échelle.
- **Des murs végétaux pour dépolluer la ville :** Deux « arbres urbains » (murs de mousse végétale purifiant l'air) ont été installés à la tour Eoho à La Défense. Cette solution, testée en partenariat avec la start-up Green City Solution, fera l'objet d'un plus large déploiement après retour d'expérience.

- **Bien-être et santé :** Les locataires des parcs bénéficient d'espaces de sport et bien-être (salles de yoga, espaces extérieurs, etc.) ainsi que d'une communauté sportive en ligne.

- **Sécurité et sûreté :** La direction de la sécurité et sûreté est dédiée aux actifs du pôle Foncière Tertiaire et intervient aussi de façon transversale sur les projets de développement, de construction ou d'acquisition conduits par les autres pôles d'Icade. La politique sécurité et sûreté s'accompagne d'un dispositif de gardiennage et de systèmes de sécurité incendie. Les immeubles de grande hauteur et les actifs stratégiques les plus exposés font l'objet de mesures de sécurité renforcées (contrôles d'accès, vidéosurveillance et agents supplémentaires). L'ensemble des parcs d'affaires remplissent également des exigences en matière de sécurité. Ils sont tous équipés de dispositifs de vidéosurveillance. En 2018, un diagnostic inondation a été mené sur trois parcs d'activités et 12 actifs diffus identifiés à risque. Ce diagnostic a consisté à réaliser un état des lieux de la vulnérabilité des sites exposés au débordement de la Seine et aux remontées de nappes et à mettre en place des procédures de prévention adaptées pour les actifs concernés.

- **Les certifications ISO 14001 et HQE Exploitation,** qui couvrent la majorité (89 %) des actifs dont Icade contrôle l'exploitation prévoient des mesures complémentaires pour garantir la santé et la sécurité des occupants. Elles couvrent notamment la pollution (air, eau et sols), les contaminations, les incidents d'exploitation (incendies, inondations, etc.), le confort (hygrothermique, sonore et visuel), la gestion des situations d'urgence, l'accessibilité, etc. Icade améliore l'accessibilité : 100 % des parcs ont fait l'objet de travaux d'aménagement pour l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite et malvoyantes.

En 2018, Icade a recensé dix incidents relatifs à la santé et la sécurité. Ils ont concerné principalement des ruptures d'alimentation en électricité et climatisation, des pollutions environnementales mineures, des épisodes de canicule et une alerte grand froid. Ces incidents ont été sans impact majeur pour les locataires ni pour l'entreprise. Les ruptures d'alimentation et épisodes de canicule ont été correctement anticipés, les pollutions feront l'objet d'une sensibilisation des locataires et l'alerte grand froid a permis de prévoir l'installation de matériel adapté.

Pôle Promotion

- Le pôle Promotion a également mis en place un ensemble de mesures destinées à améliorer la qualité de l'air et à réduire les nuisances sonores, véritables enjeux de santé et de bien-être pour les occupants. Pour ses opérations certifiées HQE et H&E, Icade respecte, lors des chantiers, les plafonds de décibels définis dans ses Chartes chantiers verts. Ses constructions neuves présentent un bon niveau de confort acoustique à l'usage, avec une puissance sonore deux fois inférieure aux seuils définis par la réglementation. Concernant la qualité de l'air, Icade intègre systématiquement, dans le cadre des opérations certifiées NF Habitat, des matériaux peu polluants (classés A ou A+), la mise en œuvre de systèmes de ventilation et la vérification *in situ* de leur efficacité.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

ICADE

- Élaborer un catalogue de solutions de mesure et de pilotage de la qualité de l'air intérieur et enrichir la communication avec les utilisateurs d'ici à 2020.

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Mettre en œuvre des campagnes d'analyse de la qualité de l'air sur les immeubles multi-locataires de plus de 15 000 m² d'ici 2022.

PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

- Pour les opérations certifiées HQE, garantir au moins 75 % des surfaces composées de matériaux faiblement émissifs dès 2020.

PÔLE PROMOTION

- Mettre en œuvre des mesures d'amélioration de la qualité de l'air intérieur sur au moins 75 % des opérations de logements dès 2019.

3.4. Accompagner la performance environnementale des clients

Le comportement et les habitudes des utilisateurs ont un impact majeur sur la performance environnementale du bâti. C'est pourquoi Icade les accompagne dans une meilleure maîtrise de leurs consommations et de leur utilisation des ressources naturelles.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Atteindre 100 % de comités bail vert en 2018. Signer 100 % de baux verts réglementaires en 2018. Signer 100 % de baux verts sur les immeubles certifiés HQE ou BREEAM Exploitation en 2020. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Systématiser les guides utilisateurs comprenant une sensibilisation aux écogestes pour les nouvelles constructions. 	<p>✓</p> <p>⦿</p> <p>⦿</p> <p>✓</p>	<p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'objectif de 100 % de comités bail vert a été atteint en 2018. L'objectif est presque atteint avec 99 % de baux verts réglementaires signés en 2018. L'objectif de 100 % est repoussé à 2019. La mobilisation des locataires de surfaces inférieures à 2 000 m² reste difficile. <p>PÔLE PROMOTION :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce guide est délivré systématiquement pour les acquéreurs de logements et de bureaux.
<p>✓ Objectif atteint</p> <p>⦿ Objectif partiellement atteint</p> <p>⌚ Objectif en cours de réalisation</p> <p>✘ Objectif non atteint</p>		

Pôle Foncière Tertiaire

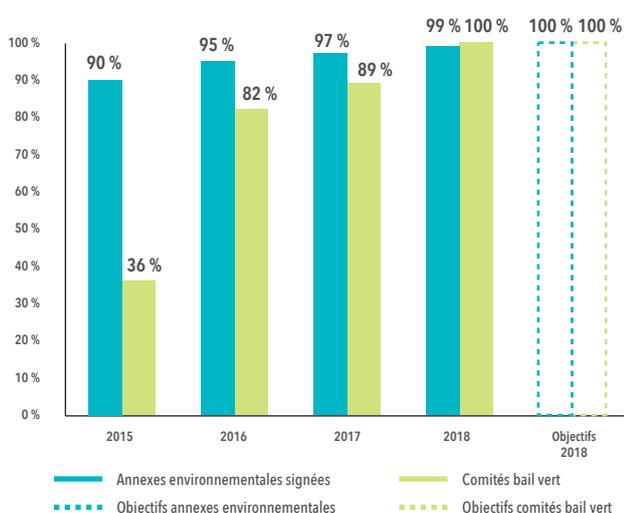
Depuis 2010, les baux d'Icade intègrent systématiquement des annexes environnementales qui prévoient l'évaluation des consommations d'énergie, d'eau, de la production de déchets générés et de la part de déchets recyclés par les locataires. Cette action a été renforcée

par la mise en place de comités bail vert, réunions régulières entre bailleur et locataires destinées à co-construire un plan d'action pour limiter la consommation de ressources. 100 % des locataires soumis à la réglementation sont accompagnés au travers des comités bail vert, en ligne avec l'objectif que s'était fixé Icade. Depuis la mise en place

de ces comités, des améliorations notables peuvent être observées. Par exemple, le locataire Coopérative U sur l'un des bâtiments du parc d'Orly-Rungis a enregistré une baisse de 13 % de la consommation d'énergie entre 2017 et 2018. Cela fait suite au déploiement d'un plan d'action co-construit lors d'un comité bail vert avec des initiatives telles que la mise en place de systèmes d'éclairage LED et à détection de présence.

Obligatoires pour les surfaces commerciales de plus de 2 000 m² – soit 58 % des surfaces totales du pôle Foncière Tertiaire – les annexes environnementales réglementaires sont mises en place pour 99 % du parc tertiaire concerné en 2018. Au-delà de l'obligation réglementaire, 9 % de locataires certifiés en exploitation et non soumis au bail vert ont signé une annexe environnementale en 2018.

PART DES SURFACES COUVERTES PAR LES ANNEXES ENVIRONNEMENTALES RÉGLEMENTAIRES ET LES COMITÉS BAIL VERT



Les *nudges* représentent une autre façon de sensibiliser les locataires aux gestes verts. À la fois ludique et innovante, cette démarche s'appuie sur des communications incitant aux bons comportements, par exemple, en matière de tri des déchets ou de transports doux. Le dispositif a été déployé sur le Parc d'Orly-Rungis et sur le siège d'Icade.

Pôle Foncière Santé

Désireuse d'accompagner la performance environnementale de ses clients, Icade Santé a élargi le périmètre de suivi des indicateurs de consommations d'énergie de son patrimoine. 72 % des surfaces sont couvertes en 2018, contre 51 % en 2017. Sur cette base, Icade fournit aux exploitants des *reportings* complétés de comparatifs et de recommandations d'actions correctives.

En 2018, Icade a renforcé sa démarche par la mise en place de comités RSE et innovation avec ses partenaires exploitants de cliniques. Ils permettent de déployer des plans d'action co-construits sur de nombreux sujets : énergie, qualité de l'air, économie circulaire, innovation, etc.

Enfin, Icade prolonge sa démarche en proposant un accompagnement à l'exploitation pour certains projets de développement. Par exemple, Icade accompagnera la polyclinique Reims-Bezannes, livrée en 2018, durant ses trois premières années d'exploitation à différents niveaux : suivi des consommations, interventions de maintenance et satisfaction des utilisateurs.

Pôle Promotion

Les clients affichent des attentes très fortes concernant la sobriété énergétique du bâtiment à l'usage. Au-delà de son strict métier de promoteur, Icade a recours à différents dispositifs, comme le *commissioning*. À la façon d'un processus d'assurance qualité, le *commissioning* prévoit les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs de performance définis lors des phases de construction et de mise en service. Le dispositif couvre différents volets : la performance énergétique et acoustique et la ventilation. Les opérations tertiaires certifiées HQE et BREEAM sont en outre systématiquement assorties d'une garantie de performance énergétique. Pour les logements, pour lesquels Icade déploie systématiquement la norme NF Habitat, un plan de garantie de performance sur les volets énergétique, acoustique et ventilation est mis en place. À ces certifications s'ajoute un guide d'information et de conseils pratiques en matière de performance énergétique élaboré par le pôle Promotion, systématiquement distribué aux acquéreurs de logements ou de bureaux. Désormais numérique, ce guide est accessible aux acquéreurs grâce à l'outil Gisele, un extranet du logement, proposé par l'association Qualitel. Il permet de rassembler l'ensemble des informations utiles à l'amélioration progressive de la performance énergétique d'un immeuble.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Atteindre 100 % d'annexes environnementales et maintenir 100 % de comités bail vert chaque année.

PÔLE PROMOTION

- Proposer un e-learning sur les éco-gestes et la prise en main du bâtiment à 100 % des acquéreurs dès 2020.

3.5. Renforcer la politique d'achats responsables

Ayant recours à un important volume d'achats, Icade veille à renforcer sa politique d'achats responsables. Les principaux fournisseurs d'Icade sont les prestataires de travaux et, notamment, les entreprises générales, de gros-œuvre, de plomberie, de terrassement, d'électricité et les cabinets d'architectes. Sa démarche vise à associer ses fournisseurs et

prestataires à ses ambitions RSE, en tenant compte de leurs enjeux et des attentes de ses parties prenantes. La politique d'achats d'Icade est pilotée par la direction des achats, créée en 2018. Elle a pour mission l'industrialisation, la coordination et le contrôle de la filière achats.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Déployer les Chartes achats responsables sur 100 % des chantiers des immeubles neufs du pôle Promotion et 100 % des nouveaux contrats de prestations de services du pôle Foncière Tertiaire. ● Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté de 30 % d'ici 2016 et 50 % d'ici 2018. <p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réaliser une évaluation RSE des principaux fournisseurs pour les marchés de prestations du pôle Foncière Tertiaire. ● Intégrer le respect de la biodiversité dans les achats. 	<p>✓</p> <p>✗</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>ICADE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'objectif a été atteint pour les deux pôles. En 2018, la Charte achats responsables a été actualisée pour intégrer les nouvelles réglementations en vigueur. ● Les achats auprès du secteur protégé avaient fortement augmenté en 2017 (+ 50 % par rapport à 2015) du fait de plusieurs achats ponctuels significatifs dans le cadre de l'emménagement dans le nouveau siège d'Icade. En 2018, le montant d'achats est proche du niveau de 2015. L'engagement est reconduit dans le cadre du plan 2019-2022. <p>PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'ensemble des principaux fournisseurs ont été évalués en 2018. ● Des clauses en matière de respect de la biodiversité ont été intégrées dans les contrats de prestations d'entretien d'espaces verts.
<p>✓ Objectif atteint</p> <p>⊖ Objectif partiellement atteint</p> <p>⌚ Objectif en cours de réalisation</p> <p>✗ Objectif non atteint</p>		

3.5.1. Charte d'achats responsables et évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Depuis 2015, la Charte d'achats responsables d'Icade régit l'ensemble des nouveaux contrats de prestation de services du pôle Foncière Tertiaire ainsi que les chantiers du pôle Promotion (en dehors des opérations de co-promotion dont la gestion administrative et/ou technique n'est pas contrôlée par Icade). Cette charte commune engage les fournisseurs sur différents sujets : emploi et insertion, respect des droits de l'homme et du travail, prévention des risques environnementaux et des pollutions, etc. Elle a été actualisée en 2018 pour intégrer la conformité aux nouvelles réglementations sur l'éthique des affaires, la loi anti-corruption Sapin 2 et le Règlement général sur la protection des données, ainsi que certains sujets sociaux comme la liberté syndicale et la prévention du harcèlement. Le respect de la Charte fait pleinement partie des obligations contractuelles du fournisseur. Cette charte sera élargie aux chantiers du pôle Foncière santé à partir de 2019.

En 2018, 100 % des principaux fournisseurs du pôle Foncière Tertiaire d'Icade ont été évalués sur les critères de la Charte par l'agence spécialisée EcoVadis, un dispositif mis en place en 2016. Ceux dont la note est inférieure à 50/100 sont amenés à co-construire un plan d'action avec Icade pour améliorer leurs pratiques sur chacun des thèmes d'évaluation.

3.5.2. Des exigences renforcées sur les matériaux durables, le respect de la biodiversité, l'emploi des personnes fragiles et le respect du droit du travail

Icade a défini une série d'exigences spécifiques sur les aspects sociaux et environnementaux :

■ Matériaux et systèmes durables :

Les nouvelles constructions doivent avoir recours à des matériaux et produits conformes à des standards exigeants en matière de respect de l'environnement et de santé : classe A ou A+, label NF Environnement et/ou Écolabel pour les colles, label FSC® ou PEFC pour le bois, etc.

■ Protection de l'environnement et de la biodiversité :

Icade incite ses prestataires d'entretien d'espaces verts à utiliser des techniques et des produits respectueux de l'environnement grâce à des clauses spécifiques.

■ Emploi des personnes fragiles :

Le volume d'achats auprès du secteur protégé et adapté est stable entre 2015 et 2018 mais avec une forte hausse en 2017 (+ 50 % par rapport à 2015) reflétant les efforts réalisés dans le cadre d'achats ponctuels liés à l'emménagement dans le nouveau siège d'Icade. L'objectif prévu par Icade est reconduit (+ 50 % entre 2018 et 2022) et les mesures d'accompagnement des acheteurs renforcées. Icade a par ailleurs systématiquement recours aux emplois d'insertion sur les chantiers d'envergure supérieurs à 50 millions d'euros de coûts de travaux.

❑ **Lutte contre le travail illégal :**

En imposant aux sous-traitants de travaux et de prestation de services de s'abonner à une plateforme de contrôle des documents de vigilance, les trois pôles d'Icade vérifient que leurs fournisseurs respectent le Code du travail.

❑ **Sécurité des fournisseurs et sous-traitants :**

Icade a recours à un spécialiste indépendant qui, conformément au Code du travail, coordonne la sécurité et la protection de la santé et garantit l'exhaustivité du suivi des règles de sécurité pour l'ensemble des chantiers de construction.

En 2018, la direction des achats a intégré un critère RSE à l'analyse multicritère de sélection des fournisseurs. Les exigences listées ci-dessus seront donc complétées et renforcées graduellement.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

ICADE

- Déployer la Charte achats responsables sur 100 % des nouveaux contrats de prestations de services du pôle Foncière Tertiaire, 100 % des contrats de travaux du pôle Foncière Santé et 100 % des chantiers des immeubles neufs (hors co-promotion) du pôle Promotion dès 2019.
- Accroître le recours aux achats auprès du secteur du travail protégé et adapté de 50 % entre 2018 et 2022.
- Poursuivre l'intégration de critères RSE dans les achats dès 2019.

PÔLE FONCIÈRE TERTIAIRE

- Réaliser une évaluation RSE de 100 % des principaux fournisseurs de prestations de services et co-construire un plan d'action avec tous les fournisseurs dont la note est inférieure à 50/100 dès 2019.

3.6. Garantir l'éthique des affaires

La maîtrise des enjeux réglementaires, de responsabilité et de réputation relatifs à l'éthique des affaires est fondamentale pour Icade et ses parties prenantes. Icade s'est ainsi engagée de manière volontariste à se conformer à ces règles de bonne conduite.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité de la Charte éthique avec la loi Sapin 2 portant sur la lutte anti-corruption et diffusion de la Charte éthique sur le site internet d'Icade en 2018. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ces objectifs ont été atteints en 2018.
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un dispositif d'alerte confidentiel garantissant la protection des lanceurs d'alerte, assuré par un référent externe en 2018. 		<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif d'alerte confidentiel est accessible à l'ensemble des collaborateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Formation de 100 % des personnels sensibles à la lutte anti-blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LCB-FT) et à la lutte anti-corruption d'ici à fin 2019. 		<ul style="list-style-type: none"> • 97 % des personnels les plus exposés aux risques de LCB-FT et de corruption ont suivi des e-learning dédiés en 2018. Des formations présentielles sont progressivement dispensées à ces mêmes collaborateurs et seront finalisées en 2019.

Objectif atteint
 Objectif partiellement atteint
 Objectif en cours de réalisation
 Objectif non atteint

Pilotage de la politique d'éthique des affaires

Créée en 2017 au sein de la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne, la direction de la conformité met en œuvre le dispositif de prévention de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de lutte contre la corruption. Le comité d'audit et des risques, instance du conseil d'administration, supervise les plans d'action relatifs à la conformité et s'assure de la bonne mise en œuvre du dispositif. Un déontologue interne indépendant a, quant à lui, la charge d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des règles de déontologie fixées par la Charte éthique et les procédures associées.

Charte éthique et dispositif d'alerte

Depuis 2018, la Charte éthique intègre les évolutions réglementaires issues des exigences de la loi Sapin 2 et est diffusée sur le site internet d'Icade. Communiquée à chaque collaborateur sur l'Intranet et remise à tous les nouveaux embauchés ainsi qu'aux personnels intérimaires, elle définit les engagements et principes d'Icade favorisant le développement d'une culture de la conformité, de l'éthique et de l'intégrité. Un module de sensibilisation à cette nouvelle charte et au dispositif d'alerte a été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs et a été suivi par 89 % d'entre eux en 2018.

La Charte éthique régit en particulier :

- ❑ les relations avec les clients, fournisseurs, intermédiaires, actionnaires et représentants d'intérêt ;
- ❑ la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LCB-FT) ;
- ❑ la lutte contre la corruption ;
- ❑ la fraude ;
- ❑ le droit de la concurrence et la propriété intellectuelle ;
- ❑ le financement de la vie politique ;
- ❑ le mécénat et le *sponsoring* ;
- ❑ les cadeaux et invitations, reçus ou donnés ;
- ❑ les conflits d'intérêts ;
- ❑ les informations sensibles, privilégiées et les collaborateurs initiés ;
- ❑ le dialogue social ;
- ❑ le respect des droits fondamentaux ;
- ❑ la protection des personnes : santé et sécurité, lutte contre les discriminations et le harcèlement ;
- ❑ la protection des données confidentielles et le respect de la vie privée ;
- ❑ la protection de l'environnement.

Tout collaborateur constatant un manquement à ces règles peut le signaler à un référent externe indépendant via une plateforme en ligne sécurisée et disponible 24 heures sur 24. Cet outil vise à signaler tout risque de non-conformité et garantit au lanceur d'alerte la totale confidentialité de sa démarche. Icade s'engage à ce qu'aucun collaborateur ne fasse l'objet de discrimination ou de mesures de représailles pour avoir émis une alerte.

Dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Concernant la LCB-FT, Icade déploie un dispositif de maîtrise de ses risques s'appuyant sur :

- ❑ une cartographie des risques LCB-FT ;
- ❑ un corpus documentaire composé d'une politique et de procédures déclinées par métier ;
- ❑ un processus d'évaluation du niveau de risque des clients et des transactions (« KYC ») ;
- ❑ la formation en e-learning auprès de 97 % des collaborateurs les plus exposés au risque en 2018 qui sera complétée de formations présentielle d'ici fin 2019 auprès de ces mêmes publics.

Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption (loi Sapin 2)

Plusieurs actions sont mises en œuvre par Icade afin de prévenir et de lutter contre la corruption et de répondre aux dispositions de la loi Sapin 2 :

- ❑ une cartographie des risques de conformité ;
- ❑ un dispositif de formation dispensé à 92 % des collaborateurs sous forme d'e-learning ;
- ❑ la mise en place d'une procédure de contrôles comptables ;
- ❑ l'utilisation d'un outil d'évaluation de l'intégrité des tiers.

Ces mesures ont été évaluées tant en interne qu'en externe à l'aide d'un cabinet indépendant.

Lutte contre l'évasion fiscale

Une équipe dédiée à la fiscalité veille au respect des bonnes pratiques françaises et internationales sur le sujet. À ce titre, Icade respecte les principes dits BEPS (*Base Erosion Profit Shifting*) de l'OCDE, qui visent à prévenir les stratégies d'optimisation fiscale. Conformément aux règles en vigueur sur la transparence fiscale, Icade communique chaque année une déclaration « Pays-par-Pays » (n° 2258) auprès de l'administration fiscale. Icade ne réalise aucune opération avec les États et territoires non coopératifs.

Protection des données personnelles

Icade s'engage à respecter le Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) lors de la collecte et du traitement de données à caractère personnel⁽¹⁾ effectués dans le cadre de son activité. Icade s'attache notamment à collecter les données à caractère personnel adéquates, pertinentes, nécessaires pour des finalités déterminées et explicites et garantir la sécurité et la confidentialité des données.

Icade a désigné un délégué à la protection des données, qui a notamment pour mission d'informer et de conseiller les collaborateurs sur leurs obligations en la matière. Un module de sensibilisation au RGPD a été suivi par 87 % des collaborateurs en 2018.

Suivi du respect des règles de déontologie et d'éthique des affaires

Icade a mis en évidence 29 incidents relatifs à des tentatives de fraude externe en 2018. Maîtrisés en amont, ils n'ont pas eu d'impact sur l'activité de l'entreprise.

Le contrôle interne a en outre réalisé un contrôle sur les risques de non-conformité liés à l'éthique, n'ayant révélé aucun manquement. Aucune procédure judiciaire en matière de corruption ou de LCB-FT n'est en cours. Par ailleurs, Icade n'a fait l'objet d'aucune condamnation relative à l'éthique des affaires au cours de l'exercice.

Enfin, aucun manquement ou violation aux règles déontologiques n'a été signalé au travers du système d'alerte en 2018.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

- Former 100 % des collaborateurs exposés à la lutte anti-blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et à la lutte anti-corruption d'ici à fin 2019.
- Former 100 % des collaborateurs exposés au risque de fraude d'ici à fin 2020.
- Former 100 % des collaborateurs les plus exposés aux bonnes pratiques en matière de protection des données personnelles d'ici à fin 2022.

(1) Il faut entendre par donnée à caractère personnel toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Une « personne physique identifiable » est une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, une adresse électronique, un numéro d'identification, des données de localisation, une adresse IP, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale (Source : CNIL).

4. Développement des compétences, bien-être au travail et diversité

Alors que le secteur immobilier est bouleversé par les nouvelles technologies et l'évolution des modes de vie et de travail, Icade s'attache à anticiper et accompagner ces tendances en favorisant l'agilité et l'implication de ses collaborateurs et en attirant des profils en phase avec ses nouveaux besoins. Développer les expertises métier de chacun

dans un cadre de travail toujours plus collaboratif et stimulant, offrir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, renforcer les mesures en faveur de la diversité, etc. : toutes ces actions composent une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse, essentielle à la réussite de l'entreprise.

4.1. Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise

À l'écoute des nouveaux modes de travail et de l'évolution des métiers, Icade s'efforce d'offrir un parcours professionnel évolutif et motivant à ses collaborateurs, fondé sur la mobilité et le développement de

leurs compétences. Cette politique au service de la performance de l'entreprise est également valorisée au travers de sa marque employeur afin d'attirer de nouveaux talents.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ● Pourvoir 25 % de postes en interne en moyenne sur 2016-2018. 		<ul style="list-style-type: none"> ● 34 % des postes ont été pourvus en interne en moyenne entre 2016 et 2018.
<ul style="list-style-type: none"> ● Former au moins 80 % de salariés en moyenne sur 2016-2018. 		<ul style="list-style-type: none"> ● 92 % des salariés ont reçu une formation en moyenne entre 2016 et 2018.
<ul style="list-style-type: none"> ● Former 80 % des salariés ciblés sur les parcours de formation <i>asset manager</i> et gestionnaire de patrimoine d'ici à 2017. 		<ul style="list-style-type: none"> ● 100 % des <i>asset managers</i> et 87,5 % des gestionnaires de patrimoine ont été formés en 2016 et 2017.
<ul style="list-style-type: none"> ● Sensibiliser 80 % des salariés à la RSE d'ici à 2018. 		<ul style="list-style-type: none"> ● 61 % des salariés ont suivi une sensibilisation à la RSE en 2018, contre 22 % en 2017. L'objectif de 80 % est maintenu mais décalé à 2019.
<ul style="list-style-type: none"> ● Intégration d'objectifs RSE et innovation dans la feuille de route des dirigeants et managers. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Les objectifs RSE et innovation sont intégrés à la feuille de route individuelle des dirigeants et managers depuis 2016 et progressivement étendus à l'ensemble des collaborateurs. À fin 2018, 71 % des collaborateurs et 91 % des managers ont un objectif RSE et innovation.

 Objectif atteint

 Objectif partiellement atteint

 Objectif en cours de réalisation

 Objectif non atteint

4.1.1. Effectif

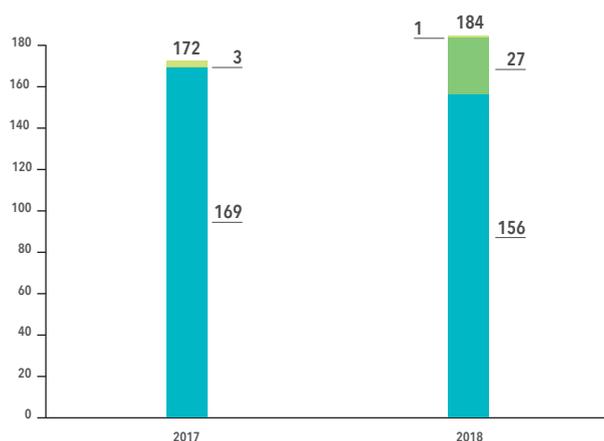
EFFECTIF PAR CATÉGORIE ET PAR TYPE DE CONTRAT

	2018	2017
EFFECTIF INSCRIT TOTAL FIN DE PÉRIODE (HORS STAGIAIRES)	1 186	1 129
Variation par rapport à l'année précédente	5,1 %	2,3 %
Variation organique (hors effets périmètre)	2,7 %	2,3 %
EFFECTIF PAR CATÉGORIE (HORS STAGIAIRES)		
Femmes	323	299
Hommes	467	432
Cadres	790	731
Femmes	298	296
Hommes	98	102
Non-cadres	396	398
EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT (Y COMPRIS STAGE ET INTÉRIM)		
CDI	1 131	1 084
CDD	20	18
Alternance et apprentissage	35	27
Stage	4	5
Intérim (ETP annuel)	11	10
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL		
Nombre de salariés à temps partiel	72	71

Les effectifs d'ICADE progressent de 5,1 % en 2018, du fait notamment de l'intégration de 27 collaborateurs lors de la fusion-acquisition d'ANF immobilier. En variation organique (hors effet périmètre), l'effectif augmente de 2,7 % en raison du renforcement des équipes des pôles Promotion et Foncière Santé.

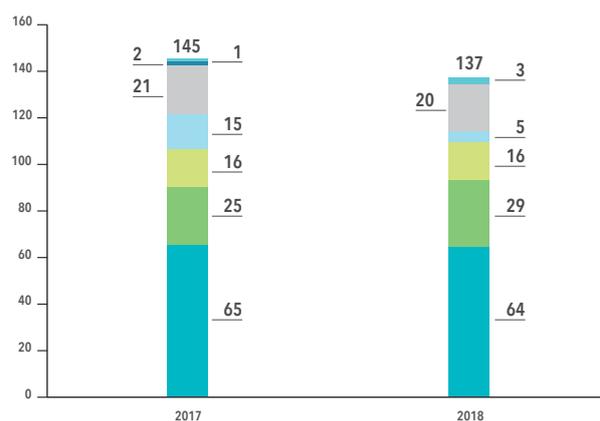
Entrées et sorties par cause en 2017 et 2018

NOMBRE D'ENTRÉES CDI



■ Contrats à durée indéterminée
■ Acquisitions - fusions
■ Mobilité de la Caisse des dépôts et ses filiales

NOMBRE DE SORTIES CDI

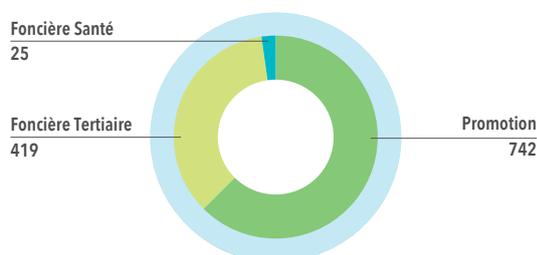


■ Démissions
■ Licenciements
■ Ruptures conventionnelles
■ Ruptures période d'essai
■ Départs en retraite
■ Décès
■ Mobilité de la Caisse des dépôts et ses filiales
■ Cessions



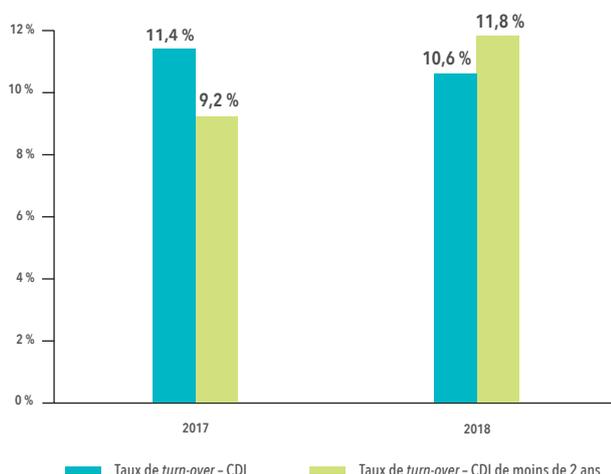
Le pôle Promotion est le plus représenté en termes d'effectifs (63 %).

EFFECTIF PAR PÔLE EN 2018



Les collaborateurs sont tous situés en France, à 64 % en Île-de-France et à 36 % en régions. Les collaborateurs en régions sont à 97 % issus du pôle Promotion.

TAUX DE TURN-OVER CDI ET TAUX DE TURN-OVER CDI ENTRÉS DEPUIS MOINS DE DEUX ANS EN 2017 ET 2018



Le taux de *turn-over* des CDI entrés depuis moins de deux ans est en hausse en 2018, notamment en raison d'un marché de l'emploi dynamique. Toutefois, le taux de *turn-over* global d'Icade reste maîtrisé et diminue légèrement.

4.1.2. Une politique dynamique de gestion des compétences

Pour Icade, la gestion des compétences est un élément clé de sa réussite. En 2018, 100 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation, d'une durée moyenne de 16 heures. Le budget total de formation s'élève à 3,3 % de la masse salariale.

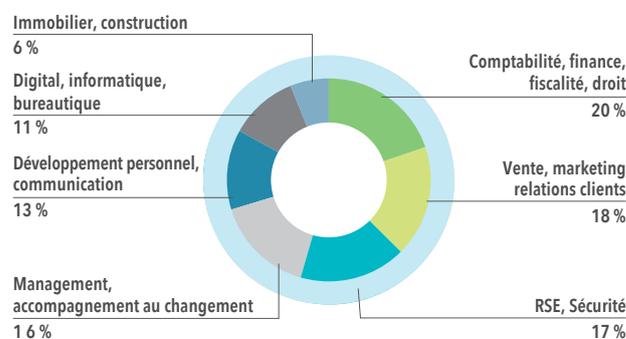
Cette politique s'appuie sur plusieurs axes :

- accompagner les nouveaux modes de travail et de collaboration et faire évoluer les pratiques managériales :** depuis 2017, les collaborateurs franciliens (64 % des collaborateurs) bénéficient d'un nouvel environnement de travail dynamique dans le cadre du projet de transformation Open ID, à l'occasion du déménagement du siège à Issy-les-Moulineaux. Le bilan est positif concernant le travail collaboratif, la mobilité sur divers postes de travail ainsi que la qualité des outils informatiques et digitaux (voir bilan dans la partie 4.2.2 « Bien-être et qualité de vie au travail »). Le projet Open ID sera progressivement déployé à l'ensemble des directions régionales

à partir de 2019 en capitalisant sur le retour d'expérience de l'Île-de-France. Pour accompagner ces transformations, il est complété d'un dispositif d'accompagnement des managers à la conduite du changement et du parcours « manager à énergie positive » (MEPOS), une nouvelle philosophie de management fondée sur la performance et la connaissance de soi et de ses équipes pour un travail plus collaboratif et motivant. Le premier volet de la démarche MEPOS a été lancé via un questionnaire de développement personnel, amenant les managers à mieux comprendre leur propre fonctionnement et s'adapter à des profils différents du leur pour mieux collaborer ;

- anticiper l'évolution des métiers :** Icade favorise une digitalisation croissante de ses activités afin de permettre à ses collaborateurs de consacrer plus de temps aux tâches à forte valeur ajoutée, notamment en lien avec les clients. Les métiers d'*happiness managers*, d'assistants techniques et de gestionnaires des ventes sont plus particulièrement ciblés par cette démarche de digitalisation. À ce titre, le pôle Promotion développe un projet d'accompagnement renforcé de la relation client intégrant l'acculturation des collaborateurs à une approche centrée sur le client et à de nouveaux outils digitaux pour faciliter les liens avec ces derniers. En outre, des parcours de formation spécifiques sont proposés pour les métiers très évolutifs, en particulier pour les commerciaux en 2018, ainsi que les directeurs régionaux et les développeurs du pôle Promotion en 2019 ;
- encourager les collaborateurs à être acteurs de leur développement :** de plus en plus de modules sont développés via la plateforme d'e-learning d'Icade ouverte à tous les collaborateurs sur des sujets divers comme la gestion de projet et le *Building Information Modeling* (BIM), permettant de se former à de nouvelles compétences en toute autonomie. De plus, Icade organise des conférences, les « Rencontres du Hub », qui permettent aux collaborateurs de s'ouvrir aux nouvelles tendances de marchés ;
- accompagner l'intrapreneuriat :** Icade encourage ses collaborateurs à développer leurs compétences au travers de l'intrapreneuriat grâce à de nombreux outils d'accompagnement proposés par la direction de l'innovation. Il s'agit par exemple de séances de *design thinking* pour faire émerger des projets, des partenariats externes avec des écoles ou des start-up, d'une base de données appelée innovathèque, du soutien financier aux projets, et de l'implication de jeunes embauchés dans le cadre de l'*Innovation Graduate Program* ;
- sensibiliser et engager les collaborateurs en matière de RSE et d'éthique des affaires :** mis en place en 2017, les modules de sensibilisation et les sessions d'informations à la RSE ont été suivis par 61 % des collaborateurs à fin 2018. Afin de garantir le respect de l'éthique des affaires et des nouvelles réglementations, les salariés ont également suivi des modules de sensibilisation à la Charte éthique, à la lutte anti-corruption (loi Sapin 2) et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR DOMAINE EN 2018



En 2018, le premier domaine de formation est relatif à la catégorie « Comptabilité, finance, fiscalité et droit », du fait des nombreuses formations relatives aux nouvelles réglementations en matière d'éthique des affaires et de lutte anti-corruption qui concernent à la fois les

personnels les plus exposés mais aussi l'ensemble des collaborateurs (Sapin 2, RGPD, Charte éthique, etc.). Les formations liées à la vente, au marketing et à la relation client représentent le deuxième domaine de formation, notamment du fait d'un parcours dédié aux commerciaux.

4.1.3. Favoriser la mobilité interne et développer la marque employeur

La mobilité interne permet d'accompagner les évolutions d'Icade, qui affiche une politique dynamique dans ce domaine : 34 % des recrutements ont été pourvus en interne en moyenne entre 2016 et 2018, au-delà de l'objectif de 25 % que s'était fixé l'entreprise.

Ces résultats sont le fruit d'une démarche reposant sur différents dispositifs :

- ❑ **l'entretien annuel** : en 2018, 99 % des collaborateurs ont suivi un entretien de bilan et de perspectives avec leur manager ;
- ❑ **l'entretien de carrière** : en 2018, 123 entretiens de carrière ont été conduits par les équipes RH, dont 34 concernaient la mobilité professionnelle ;
- ❑ **la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** : mise en place en 2015 et complétée en 2016 par un accord, elle englobe un ensemble d'outils destinés à favoriser la mobilité (mesures d'accompagnement financier, tableaux de bord, etc.) ;
- ❑ **les opportunités du groupe Caisse des dépôts** : les équipes RH peuvent, via la plateforme en ligne « mobil'idées », identifier de nouvelles opportunités de mobilité ;
- ❑ **les viviers de talents de la Caisse des dépôts** : Icade y participe afin de sélectionner des managers à haut potentiel, susceptibles de rejoindre une entité du Groupe à un poste de direction ;
- ❑ **les « Open cafés » métiers** : organisées dès 2019, ces rencontres permettront aux collaborateurs d'échanger sur leur métier et de le faire découvrir à leurs collègues en vue de renforcer le lien social et d'encourager la mobilité.

Par ailleurs, Icade s'attache à développer sa marque employeur à l'aide de plusieurs initiatives, notamment lorsque ses besoins ne peuvent être pourvus en interne :

- ❑ **cooptation** : des campagnes de cooptation ont été initiées en 2018 pour diversifier les sources de recrutement sur certains métiers, assorties de primes incitatives ;
- ❑ **chatbot de recrutement** : mis en place en 2018, cet outil de conversation accessible via Facebook permet aux candidats d'obtenir rapidement des réponses à leurs questions sur l'entreprise et ses métiers et de faciliter le recrutement ;
- ❑ **employee advocacy** : afin d'attirer de nouveaux talents, et de mettre en avant ses collaborateurs, ce programme incite les salariés à relayer les messages d'Icade sur les réseaux sociaux professionnels ;
- ❑ **intégration** : en 2018, deux séminaires d'intégration ont permis à près de 120 nouveaux embauchés de découvrir l'entreprise, sa culture et ses métiers et de développer leur réseau interne.

4.1.4. Des salariés engagés pour une entreprise plus solidaire et respectueuse de l'environnement

Les collaborateurs d'Icade contribuent activement à la politique RSE. Leurs objectifs annuels tiennent compte de cette implication : en 2018, 71 % des collaborateurs et 91 % des managers avaient un objectif RSE et innovation dans leur feuille de route individuelle. De plus, depuis 2016, la rémunération variable des membres du comité exécutif dépend pour 10 % de l'atteinte d'objectifs RSE et innovation.

Les collaborateurs se voient aussi proposer des formations et des modules de sensibilisation à la RSE afin d'accroître leurs compétences dans ce domaine : Passeport RSE, rencontres du Hub sur des sujets liés au développement durable, ateliers zéro déchets et permaculture, etc.

En parallèle, les collaborateurs s'impliquent auprès d'associations grâce à des dispositifs *ad hoc* : mécénat de compétences, congés et journées solidaires, partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents », collectes solidaires.

Enfin, le projet Open ID a été l'occasion de renforcer la sensibilisation des collaborateurs aux « gestes verts » (zéro papier, réemploi, mesures en faveur de l'utilisation des transports doux, etc.) et à l'impact du bâtiment sur le développement durable.

4.1.5. Des résultats partagés

Étroitement associés aux performances de l'entreprise, les salariés perçoivent une rémunération incitative composée d'une rémunération variable individuelle, de dispositifs d'épargne salariale et de plans d'actions gratuites.

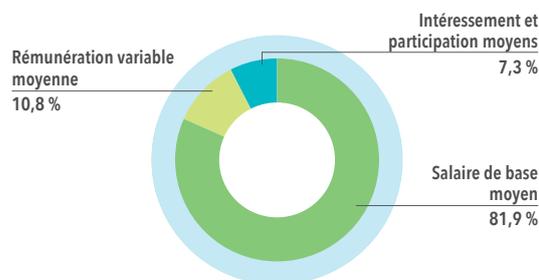
En 2018, le salaire moyen des collaborateurs en CDI s'établit à 54 791 euros bruts, soit une hausse de 3,5 % par rapport à 2017, à effectif constant.

77 % des collaborateurs ont perçu une rémunération variable individuelle. Calculée selon les résultats de l'entreprise et l'atteinte des objectifs fixés au salarié, la rémunération variable moyenne représente 10,8 % de sa rémunération globale.

L'intéressement compte pour 7,3 % de la rémunération globale en 2018 (contre 5,8 % en 2017). Les partenaires sociaux ont conclu un nouvel accord d'intéressement plus avantageux pour la période 2017-2019 : les salariés peuvent faire fructifier leur intéressement sur un plan d'épargne Groupe (PEG) ou un plan d'épargne retraite collectif (Percog) tout en profitant d'un abondement de 200 %, dans la limite des plafonds déterminés selon l'ancienneté.

En octobre 2018, le conseil d'administration d'Icade a décidé d'attribuer 40 actions gratuites à tous les salariés en CDI. Il a également été décidé d'un nouveau plan d'attribution d'actions de performance pour certains salariés clés d'Icade et de ses filiales, soumis à des conditions de présence et de performance en lien avec les objectifs stratégiques d'Icade. Ces nouveaux plans visent à renforcer l'alignement des intérêts des collaborateurs avec ceux de l'entreprise.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE GLOBALE EN 2018



NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

- Former au moins 90 % de salariés chaque année.
- Sur l'ensemble des collaborateurs concernés par des parcours de formation métier spécifiques, en former au moins 90 %.
- Sensibiliser 80 % des salariés à la RSE d'ici à 2019.
- Former au moins 90 % des managers au parcours Manager à énergie positive (MEPOS) à horizon 2020.
- Pourvoir 25 % de postes en interne chaque année.

4.2. S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail

En tant qu'acteur du secteur immobilier tertiaire, Icade a conscience du lien étroit entre cadre de travail et bien-être des salariés. Forte de ce constat, l'entreprise développe une démarche volontariste en faveur

de la qualité de vie au travail et de la santé de ses collaborateurs – une politique qui lui permet d'expérimenter de nouveaux services et, ainsi, de faire de ses espaces de travail une vitrine de ses savoir-faire.

ENGAGEMENT 2016-2020	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Mener une expérimentation sur le travail à distance couvrant 10 % des salariés en 2016. 		<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif a été atteint en 2016 et l'expérimentation a révélé des résultats satisfaisants. Le dispositif de travail à distance a été élargi et couvre 33 % des collaborateurs en 2018.

Objectif atteint
 Objectif partiellement atteint
 Objectif en cours de réalisation
 Objectif non atteint

4.2.1. Santé et sécurité au travail

En 2018, le taux d'absentéisme est stable. Les accidents ont été plus fréquents mais de moindre gravité en 2018 qu'en 2017.

INDICATEURS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

	2018	2017
Taux de fréquence	5,26	1,64
Taux de gravité	0,13	0,37
Nombre d'accidents mortels	0	0
Nombre de maladies déclarées pendant l'année	0	0
Taux d'absentéisme ^(a)	3,42 %	3,42 %

(a) L'absentéisme comprend l'ensemble des jours d'absences pour maladie (maladie professionnelle, autre maladie), les jours d'absence pour accidents du travail/trajet, les absences pour événements familiaux (congés exceptionnels) et les jours d'absence pour autres causes (absences non rémunérées, absences autorisées non payées, absences injustifiées, congés sans solde de courte durée, congé treizième mois).

Sécurité au travail

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont étroitement associés à la politique d'Icade en matière de santé et sécurité. Ils ont notamment été consultés dans le cadre des projets de déménagements et du déploiement de nouveaux environnements de travail en Ile-de-France en 2017 et, à partir de 2019, dans les agences régionales. Conformément à l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 – relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales – l'ensemble des CHSCT d'Icade deviendront une seule et même instance appelée Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) à partir de 2019.

Le document unique d'évaluation des risques, qui détaille les risques professionnels, régit la politique d'Icade en matière de santé et sécurité. Il a été mis à jour pour tenir compte des changements des cadres de travail : afin de prévenir les risques afférents, un plan de prévention global des risques professionnels et psychosociaux a été mis en place ainsi qu'un programme d'accompagnement complet des managers et collaborateurs (ateliers, ligne d'écoute, etc.).

Ces mesures complètent un plan plus global de gestion des risques psychosociaux qui comprend des mesures de prévention du harcèlement, une ligne d'écoute assurée par PSYA (cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la qualité de vie au travail) et la mise à disposition d'une assistante sociale.

Au-delà du cadre légal, Icade s'attache à sensibiliser ses collaborateurs aux gestes qui sauvent via des formations incendie et au secourisme.

Santé au travail

Les collaborateurs bénéficient de la plateforme Lyfe, qui fournit un accès aux soins simplifié et des services d'accompagnement des aidants. Proposée en partenariat avec CNP Assurance, elle est enrichie depuis 2018 d'une nouvelle offre de téléconsultation disponible pour tous les collaborateurs et prise en charge par Icade. Au siège, un espace de santé complet intégrant une cabine médicale connectée (en partenariat avec H4D et l'Ipsec) offre plusieurs prestations : téléconsultations, check-up de santé en autonomie, ostéopathie, massage. Ces deux dernières prestations vont être déployées en régions en 2019. Depuis l'installation de la cabine médicale en 2016, 66 % des salariés du siège ont eu recours à la téléconsultation, avec un taux de satisfaction de 100 %. Icade a remporté en 2018 le trophée Mieux Vivre en Entreprise organisé par l'IMVE (Institut Mieux Vivre en Entreprise) pour récompenser la mise en place de cette innovation de santé. Icade complète son action en proposant des activités sportives (coach running, tarifs préférentiels dans des clubs de sport, etc.), ainsi que des conférences sur différents thèmes tels que la naturopathie et la santé de la peau.

4.2.2. Bien-être et qualité de vie au travail

Dans le cadre du projet Open ID – intégrant à la fois l'installation dans le nouveau siège social Open ainsi que les réaménagements et déménagements en régions – l'accent est mis sur la création d'espaces ouverts, flexibles, favorisant l'efficacité mais aussi la collaboration, la créativité et le bien-être. Avec une spécificité en régions : la porosité entre les espaces de travail et l'icade Store, qui accueille les prospects et clients et devient donc le point d'entrée du lieu. Ces espaces, qui représentent pour Icade des vitrines de son offre, ont été distingués par le deuxième prix des Victoires des leaders du Capital Humain. Cet événement, organisé par la *Leaders League* et *Décideurs Magazine*, récompense les entreprises et les directions RH les plus performantes et innovantes.

Un premier bilan de l'emménagement à Open a été réalisé au travers d'une enquête conduite en 2018 avant et après le déménagement avec un taux de participation de 63 % (vs 45 % en 2016). S'il reste encore des défis à relever pour une complète adaptation aux modes de travail induits par le nouvel environnement, notamment chez les managers, plusieurs points positifs méritent d'être soulignés : 61 % des salariés se disent fiers de leur nouveau lieu de travail (contre 55 % dans le passé). Des sujets comme le travail collaboratif, la satisfaction concernant les outils digitaux ainsi que la flexibilité des espaces de travail progressent. 90 % des répondants sont notamment satisfaits de la possibilité d'adopter un mode de travail plus nomade. Dans le cadre du déploiement en régions, qui bénéficie de ce retour d'expérience, une attention particulière a été portée à l'accompagnement des managers.

Des mesures en faveur de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Icade met à la disposition de ses collaborateurs de nombreux services et avantages afin de les aider à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle : conciergerie, système de visioconférence, téléconsultations médicales, activités de loisir, etc.

Objet d'un accord collectif conclu en juillet 2017, le travail à distance est aujourd'hui proposé à l'ensemble des salariés : 33 % en bénéficient en 2018. Il leur est également possible d'aller dans l'un des quatre espaces de *co-working* d'Icade, situés à Paris et en périphérie. Pour aller plus loin, Icade a élaboré une charte sur le droit à la déconnexion en 2018.

Icade s'attache, par ailleurs, à proposer des activités ludiques collectives sur le lieu de travail grâce à l'initiative Meet'Icade. Créée et mise en place par des collaborateurs de l'entreprise, elle propose aux salariés de tous âges et de tous métiers de se rencontrer autour d'activités culturelles et sportives (yoga, théâtre, œnologie, etc.). En 2018, près de 200 collaborateurs ont participé à ces activités, et une nouvelle saison est prévue pour 2019.

Des outils de suivi et de pilotage de la qualité de vie au travail

Icade a conclu un partenariat avec la start-up Wittyfit, une plateforme innovante qui permet de mesurer le bien-être au travail sur une diversité de thématiques : la reconnaissance, l'équilibre vie professionnelle et personnelle, la charge de travail, etc. Avec un taux de participation de 59 %, la campagne Wittyfit conduite en 2018 a permis de révéler un niveau de satisfaction au travail plus élevé qu'en 2017 et un niveau de stress plus faible. L'équilibre entre vie privée et professionnelle, la convivialité, la flexibilité du temps de travail et l'autonomie font partie des points forts. Parmi les points de vigilance figurent la charge de travail et la clarté des procédures. Des restitutions par équipe ont eu lieu en 2018 et, des plans d'action seront ensuite développés pour trouver des pistes d'amélioration co-construites au sein de chacune d'entre elles.

Cet outil est complémentaire du baromètre social réalisé par la Caisse des dépôts qui a été actualisé en 2018 avec un taux de participation de 49 %. Il montre que 74 % des répondants s'estiment satisfaits de leur situation professionnelle avec une amélioration des résultats sur des sujets comme l'autonomie, les relations avec ses collègues et managers, la valorisation des efforts et le matériel mis à disposition.

Pour aller plus loin en matière de qualité de vie au travail, Icade a expérimenté la démarche Osmoz, développée par l'organisme de certification Certivéa, qui vise à améliorer le bien-être au sein des

organisations grâce à un processus d'évaluation des cadres de vie, de la politique RH, en passant par les services proposés aux résidents. Après une expérience pilote réussie, le nouveau siège Open a été le premier bâtiment tertiaire labellisé Osmoz en 2018.

4.2.3. Un dialogue social riche

Icade agit conformément au droit social français et aux conventions édictées par l'Organisation internationale du travail concernant la liberté d'association, le droit à la négociation collective, ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ou encore le travail des enfants. En outre, la totalité des collaborateurs sont couverts par des conventions collectives et par des instances représentatives du personnel (IRP), ces dernières étant systématiquement associées aux grands projets stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Conformément à l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, les instances des délégués du personnel, CHSCT et comité d'entreprise seront fusionnés au sein d'un comité social et économique (CSE), à compter de mars 2019, date à laquelle auront lieu les prochaines élections. Icade voit dans cette refonte une opportunité pour renforcer le dialogue social et valoriser les parcours syndicaux. À cet effet, ont été organisés plusieurs groupes de travail en 2018 associant représentants du personnel, équipe RH et managers, portant sur les parcours syndicaux et la formation des représentants du personnel. Qu'il s'agisse de mise à disposition de locaux, d'accès à l'Intranet ou à une messagerie électronique, les représentants du personnel élus et désignés ainsi que les organisations syndicales bénéficient de moyens de fonctionnement garantis par des accords. Des négociations ont permis d'aboutir à la conclusion de nouveaux accords pour organiser les élections du CSE en 2019.

En 2018, une vingtaine de réunions ont été tenues avec les délégués syndicaux ayant abouti à trois nouveaux accords et quatre avenants.

Les principaux accords en vigueur sont :

- accords sur la représentation élue et désignée de 2018 et accords sur le protocole d'accord pré-électoral et le vote électronique en janvier 2019 ;
- avenants à l'accord de plan d'épargne Groupe (PEG) et à l'accord de plan épargne pour la retraite collectif (Percog) de 2018, accords d'intéressement 2017 et participation 2006 : par ces accords, Icade témoigne de sa volonté de redistribuer les résultats de l'entreprise et de valoriser la performance collective de ses salariés ;
- avenant de prorogation de l'accord handicap de 2018 : il comprend des mesures destinées à compenser les effets du handicap et à préserver la santé des personnes concernées ;
- accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de 2017, en complément du plan d'action de 2015. Il vise un double objectif : un traitement équitable homme-femme ainsi qu'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- accord intergénérationnel de 2017 : il a pour objectif de favoriser le recrutement des jeunes, le maintien des seniors dans l'emploi ainsi que la transmission des compétences ;
- accord sur les mesures d'accompagnement au déménagement du siège de Paris à Issy-Les-Moulineaux de 2017 : il offre des solutions compensatoires aux personnes les plus impactées telles que le remboursement à 100 % du forfait d'abonnement aux transports en commun et l'aménagement du temps de travail. Pour les autres collaborateurs, y compris en régions, la prise en charge à 80 % de leurs frais de transport en commun est prévue dans l'accord ;
- accord sur le travail à distance de 2017 : en visant un meilleur équilibre vie privée et professionnelle, il contribue à améliorer la qualité de vie au travail ;
- accord sur le don de jours de 2017 : il permet à un collaborateur ayant à sa charge un enfant, un conjoint ou un ascendant atteint d'une maladie, d'un handicap ou ayant subi un accident grave, de bénéficier de dons de jours de la part de ses collègues ;
- avenant à l'accord collectif sur le compte épargne temps (CET) de 2017 : les jours épargnés sur le CET peuvent être utilisés dans le cadre de projets personnels ou professionnels, ou en lien avec des actions solidaires et/ou associatives ;

- accord collectif de 2017 sur la couverture santé des salariés : il adopte le dispositif de contrat responsable et prévoit une garantie complémentaire optionnelle de remboursement des frais médicaux ;
- accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de 2016 : par cette démarche de gestion prospective des ressources humaines, Icade s'attache à mieux anticiper les compétences indispensables à sa stratégie ;
- accord collectif relatif à la prévention des risques psychosociaux de 2012 : il comprend les mesures et outils du plan de gestion des risques psychosociaux d'Icade, tels que l'assistante sociale, le numéro vert d'écoute, les mesures de prévention du harcèlement, etc.

À la suite de la fusion-absorption d'ANF Immobilier par Icade SA en 2018 (27 salariés), des postes ont été proposés aux salariés d'ANF Immobilier au sein des entités Icade. Un accord visant à accompagner les salariés ayant refusé et concernés dans la recherche d'un nouvel emploi ou dans la réalisation d'un nouveau projet professionnel a, par ailleurs, été conclu en septembre 2018. Un cabinet spécialisé a été missionné pour réaliser, auprès de l'équipe RH, un accompagnement individuel et personnalisé des salariés concernés.

NOUVEL ENGAGEMENT 2019-2022

- Mise en place d'un plan d'action dans chaque équipe ayant identifié des points d'amélioration lors des campagnes Wittyfit d'évaluation du bien-être au travail dès 2019.

4.3. Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions

Depuis 2011, une chargée de mission diversité veille à la mise en œuvre d'une démarche de progrès sur les questions de non-discrimination et de diversité des collaborateurs, deux sujets sources de cohésion sociale et de performance pour Icade.

ENGAGEMENTS 2016-2020	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter de 29 % à 34 % le taux de femmes managers entre 2015 et 2018. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Le taux de femmes managers est de 31 % en 2018. Les mesures mises en place n'ont pas permis d'atteindre l'objectif. Celui-ci a été conservé dans le nouveau plan mais repoussé à 2022, avec un plan d'action renforcé. ● Le taux de recrutement des jeunes est de 17 % en moyenne sur 2016-2018, un peu au-dessus de l'objectif. Le taux d'emploi des seniors est quasi stable à 15 % en 2018.
<ul style="list-style-type: none"> ● Réaliser 15 % des recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans en moyenne sur 2016-2018 et maintenir le taux d'emploi des seniors de plus de 55 ans. 		

 Objectif atteint
  Objectif partiellement atteint
  Objectif en cours de réalisation
  Objectif non atteint

4.3.1. Développer l'intergénérationnel

Icade vise deux objectifs majeurs : maintenir l'emploi des seniors de plus de 55 ans et accroître le recrutement des jeunes de moins de 26 ans.

Impliquer et motiver les jeunes

Une série d'actions a été engagée pour accroître l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes talents :

- **Graduate program** : proposé depuis 2018, l'*Innovation Graduate Program* permet d'attirer des jeunes au profil prometteur pour se consacrer pendant 18 mois à un projet d'innovation (*co-living*, mise en place de services applicatifs pour exploitants, etc.) puis à la découverte d'un métier d'Icade. Quatre jeunes diplômés ont été accueillis dans le cadre de ce programme en 2018 ;
- **Y board (saison 2) et G30** : groupe de jeunes collaborateurs de moins de 35 ans, le *Y board* a un rôle consultatif auprès des membres de la direction. En 2018, ses membres ont été invités à réfléchir sur les offres immobilières innovantes et les nouvelles pratiques managériales, deux sujets stratégiques pour Icade. Quant au G30, instance de réflexion composée des jeunes de moins de 30 ans du pôle Promotion, ses travaux portent sur le développement de nouvelles solutions innovantes qui seront lancées en 2019 sur des sujets tels que la mise en place de solutions d'urbanisme transitoire sur le foncier d'Icade ;

- **partenariats écoles** : Icade a noué des partenariats avec l'ESTP, l'ESSEC et, plus récemment, avec HEC pour favoriser le recrutement de ces jeunes diplômés ;

- **développement de l'alternance et des stages** : l'alternance et les CDD deviennent un tremplin privilégié pour recruter des jeunes.

Les jeunes de moins de 26 ans représentent 6 % des effectifs et 21 % des recrutements en CDI en 2018. Ainsi, Icade a dépassé son objectif de 15 % de recrutements de jeunes de moins de 26 ans en moyenne sur 2016-2018 (17 % réalisés).

Maintien des seniors dans l'emploi

Afin de favoriser l'emploi des seniors – 15 % des effectifs de l'entreprise en 2018 – Icade engage des actions spécifiques allant des entretiens de carrière aux stages de préparation à la retraite, en passant par des réunions collectives d'information retraite, etc. Les plus de 58 ans qui souhaitent s'investir dans des actions RSE bénéficient d'un abondement en temps dans le cadre de journées solidaires. Depuis l'accord sur la GPEC signé en 2016, les seniors peuvent, en outre, demander un temps partiel senior ou une retraite progressive. Dans ce cas, le supplément de cotisations retraite nécessaire pour percevoir une retraite à taux plein est pris en charge par Icade.

Icade a renforcé son engagement dans le cadre de l'accord intergénérationnel d'une durée de trois ans signé en 2017, qui s'articule autour de trois priorités : faciliter l'insertion durable des jeunes de moins de 26 ans, qui se verront notamment attribuer un référent ; favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors de plus de 55 ans, dont le taux d'emploi doit être maintenu à 16 % ; assurer la transmission des savoirs et des compétences avec, par exemple, la possibilité pour les salariés de 55 ans d'assurer des missions de type formateurs internes et tuteurs.

4.3.2. Assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

La Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel, applicable en 2019, témoigne de la volonté du gouvernement français d'inciter les entreprises à s'impliquer en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Preuve de sa contribution en la matière, Icade a obtenu en 2018 la 3^e place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre par Icade, dans le cadre de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes conclu en 2017, qui portent sur les sujets suivants :

- recrutement et mixité des emplois ;
- égalité d'accès à la formation ;
- promotion et déroulement de carrière ;
- rémunération ;
- équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

À la suite d'une étude conduite en 2016, une enveloppe destinée à combler les écarts salariaux entre hommes et femmes a été mise en place en 2017 et 2018.

Icade réaffirme son engagement en faveur d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale via plusieurs initiatives comme une offre parentalité pilote donnant accès à de la garde d'urgence, à des places en crèche privée financées par l'entreprise, au maintien de la rémunération du salarié en congé de paternité et à une plateforme en ligne de solutions pour les familles.

Concernant la féminisation des postes de management, malgré un plan d'action confirmé par l'accord de 2017, Icade n'a pas atteint son objectif de 34 % de taux de femmes managers en 2018. À l'échéance, elles représentaient 31 % des managers. Icade va renforcer son action dans le cadre de ses engagements RSE 2019-2022 par l'identification des femmes susceptibles de prendre des responsabilités managériales, pour lesquelles un plan d'accompagnement sera proposé, ou encore la mise en place d'un programme de *mentoring* dédié aux collaboratrices.

4.3.3. Pour une meilleure intégration des travailleurs en situation de handicap

En matière de handicap, Icade dépasse les obligations réglementaires et conduit une politique ambitieuse dont témoigne l'accord pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, renouvelé pour la troisième fois en 2015 et prolongé à 2019. Il comprend différentes mesures, parmi lesquelles l'accompagnement des salariés touchés par le handicap dans leur sphère familiale, l'augmentation des chèques emploi service (CESU) de 600 à 700 euros par an et par salarié ainsi que l'amélioration de la prise en charge des aides au transport (de 50 % à 100 %).

L'accord comprend cinq axes :

- maintien dans l'emploi : Icade encourage régulièrement ses collaborateurs à déclarer leur handicap. En 2018, 44 travailleurs bénéficient d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, soit 3,7 % des effectifs. Quatre postes de travail ont par ailleurs été aménagés avec l'aide d'experts ;
- prise en compte du handicap au quotidien : en 2018, 25 collaborateurs (contre 21 en 2017) ont bénéficié d'au moins une des mesures mises en place pour améliorer le confort et la qualité de vie au travail (chèques emploi service handicap, aide au transport, etc.) ;
- actions pour changer le regard sur le handicap : Icade conduit des opérations de sensibilisation – avec par exemple le module d'e-learning Hand'Icade, proposé à l'ensemble des collaborateurs – ainsi que des actions et événements dans le cadre de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH) ;
- recours au secteur protégé et adapté : Icade maintient son lien avec les entreprises et les ateliers de travail protégé et adapté (112 094 euros de montant d'achats en 2018), qui fait l'objet d'une démarche de sensibilisation par la chargée de mission diversité auprès des acheteurs.

Enfin, les associations œuvrant dans le domaine du handicap ont perçu la somme de 57 562 euros au titre de la taxe d'apprentissage versée par Icade.

4.3.4. Favoriser l'inclusion

Icade mobilise ses collaborateurs volontaires depuis plusieurs années pour aider les jeunes éloignés de l'emploi à trouver un travail, notamment dans le cadre de son partenariat avec Le Club des jeunes talents de Plaine Commune et avec Nos quartiers ont des talents (NQT). *Pour plus de détails, voir partie 3.1. « Participer au développement économique et social des territoires ».*

Désireuse de renforcer cet engagement, Icade répond à l'appel du gouvernement qui encourage les entreprises à adhérer au « Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises » (Paqte). Le Paqte vise l'intégration de jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville⁽¹⁾ via la sensibilisation, la formation, le recrutement et les achats auprès d'entreprises de ces quartiers. Ainsi, Icade a notamment proposé dès fin 2018 des sessions de présentation de ses métiers à des classes de 3^e de collèges des quartiers prioritaires. En 2019, Icade conduira de nouvelles actions de sensibilisation, notamment en participant à l'initiative « Tous en stage », qui permet à des jeunes de 3^e de réaliser une semaine de stage à la découverte de quatre entreprises différentes.

NOUVEAUX ENGAGEMENTS 2019-2022

- Augmenter le taux de femmes managers de 31 % en 2018 à 34 % en 2022.
- Recruter en CDI 18 % de jeunes de moins de 26 ans à partir de 2020.
- Atteindre 5 % d'alternants dans l'effectif à partir de 2020.
- Maintenir le taux d'emploi des seniors de plus de 55 ans à 16 % d'ici à 2022.

(1) Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont des zones socialement défavorisées. Il s'agit des territoires d'intervention du ministère de la Ville, définis par la Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, identifiés selon le critère du revenu par habitant.

5. Bilan des engagements RSE 2016-2020

Engagements 2016-2020	Périmètre	Indicateurs	Année de référence
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES			
1. S'ENGAGER DANS LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE	Foncière Tertiaire	Réduction des émissions de CO ₂ des immeubles (<i>en kg CO₂/m²/an</i>)	2011
		Réduction de la consommation d'énergie des immeubles (<i>en kWh_{eq}/m²/an</i>)	2011
	Promotion	Part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique	
		Réduction des émissions CO ₂ liées à l'énergie grise des nouvelles constructions (<i>en kg CO₂/m²/an</i>)	2015
		Part des nouveaux bureaux dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique (RT 2012) en Île-de-France	
		Part des nouveaux logements dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique (RT 2012)	
Icade	Nombre de nouvelles opérations à énergie positive labellisées BEPOS		
2. PROMOUVOIR LA BIODIVERSITÉ COMME FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ	Foncière Tertiaire	Part des parcs d'affaires en biodiversité positive	
		Part des parcs d'affaires labellisés ÉcoJardin	
	Promotion	Part des nouvelles constructions en biodiversité positive	
		Part des opérations en phase étude ayant réalisé un diagnostic biodiversité	
3. INTÉGRER LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DANS L'OFFRE	Foncière Tertiaire	Taux de déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés	
		Part des parcs organisant la collecte d'objets usagés par des éco-organismes	
		Initiation de partenariats locaux sur l'économie circulaire	
	Promotion	Réduction de la consommation d'eau des immeubles (<i>en m³/m²/an</i>)	2011
		Part des nouveaux bureaux certifiés HQE valorisant 60 % de déchets de chantier	
		Part des nouvelles opérations équipées d'un système de récupération d'eau pluviale	
4. INNOVER POUR UNE CONSTRUCTION DURABLE	Promotion	Part des opérations de plus de 10 000 m ² ayant réalisé une analyse en cycle de vie	
		Nombre de nouvelles constructions bois par an	
5. INTÉGRER LES MEILLEURS STANDARDS DE CERTIFICATION ET LABELLISATION	Foncière Tertiaire	Taux d'augmentation annuelle des surfaces de bureaux certifiés en exploitation	
		Taux de parcs certifiés ISO 14001	
	Foncière Santé	Part des nouvelles opérations de plus de 10 000 m ² certifiées HQE	
	Promotion	Part des nouveaux logements certifiés HQE	
Part des nouveaux bureaux certifiés HQE			
6. DÉVELOPPER DES SOLUTIONS POUR LA MOBILITÉ DURABLE	Foncière Tertiaire	Part du patrimoine de parcs et de bureaux comportant des bornes de charge pour véhicules électriques	
		Part des nouvelles opérations situées à moins de cinq minutes à pied d'un transport en commun	
	Promotion	Nombre d'opérations avec un service d'autopartage	

ND : non disponible, NA : non applicable



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Bilan des engagements RSE 2016-2020

Résultats				Objectifs	Échéance	Avancement	Commentaires
2015	2016	2017	2018				
(12) %	(23) %	(23) %	(34) %	(40) %	2020		Les indicateurs énergie et carbone se sont améliorés entre 2011 et 2018. Icade déploie un plan d'action portant sur différents leviers afin d'atteindre ses objectifs 2020 : contrats de performance énergétique, remplacement d'équipements, production d'énergie renouvelable sur ses sites, partenariats et comités bail vert.
(3) %	(11) %	(10) %	(14) %	(30) %	2020		
8 %	16 %	17 %	19 %	20 %	2020		
NA	+ 3,5 %	+ 4,5 %	(12,8) %	(12) %	2020		L'augmentation du nombre de constructions bois a permis de réduire l'intensité carbone liée à l'énergie grise de 12,8 % entre 2015 et 2018, 2 ans avant l'objectif fixé.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Les objectifs ont été une nouvelle fois dépassés en 2018.
12 %	55 %	70 %	73 %	25 %	2016 à 2020		
0	0	0	1	5	2017 à 2020		L'objectif n'a pas pu être atteint. Le retour d'expérience montre que les contraintes financières et architecturales liées à la labellisation BEPOS empêchent l'émergence de ce type de construction. Aussi, Icade ambitionne désormais de privilégier le déploiement de la labellisation E+C-, qui intègre l'ensemble du cycle de vie du bâtiment et permet de piloter de façon globale la performance carbone d'un immeuble.
NA	Atteint	NA	NA	Atteint	2016		Une première étude a été menée en 2016 pour évaluer les risques sur l'ensemble du patrimoine du pôle Foncière Tertiaire. L'étude a ensuite été complétée par un <i>benchmark</i> de l'ensemble des solutions existantes pour couvrir ces risques, assorti d'une estimation du coût de leur mise en place, a été réalisée en vue d'adapter graduellement le patrimoine.
ND	ND	ND	ND	25 %	2020		Les premiers indicateurs analysés dans le cadre du contrat de performance biodiversité des parcs d'affaires sont en majorité stables ou en amélioration. Un diagnostic plus complet sera disponible en 2019.
40 %	93 %	100 %	100 %	100 %	2018 à 2020		100 % des parcs disposant d'espaces verts sont couverts par le label ÉcoJardin en 2018.
ND	ND	ND	15 %	25 %	2020		15 % des nouvelles opérations améliorent le coefficient de biotope par surface entre l'avant et l'après projet.
NA	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Toutes les nouvelles opérations en phase d'étude font l'objet d'un diagnostic biodiversité.
ND	ND	ND	72,3 %	100 %	2020		Icade a affiné sa méthodologie d'évaluation de la part de déchets recyclés en 2018, rendant l'historique non comparable. La performance est satisfaisante en 2018 et des mesures sont prévues pour atteindre l'objectif de 100 % en 2020.
NA	NA	35 %	100 %	100 %	2017		100 % des parcs sont couverts à fin 2018.
NA	NA	Atteint	Atteint	Atteint	2017		Plusieurs partenariats ont été initiés et Icade a créé Cycle-Up avec Egis, une plateforme dédiée au réemploi.
+ 2 %	(6) %	0 %	(8) %	(25) %	2020		La consommation d'eau est en baisse de 8 % entre 2011 et 2018. Les actions seront renforcées pour atteindre l'objectif.
ND	75 %	100 %	80 %	100 %	2016 à 2020		80 % des opérations de bureaux certifiées HQE ont atteint l'objectif, une belle performance, toutefois en dessous de l'objectif visé.
31 %	38 %	20 %	7 %	> 25 %	2016 à 2020		7 % des opérations ont été développées avec un système de récupération d'eau pluviale en 2018, en dessous de l'objectif. Cette solution onéreuse rencontre peu de demande, aussi Icade s'est fixé pour nouvel objectif de créer un catalogue de solutions de gestion de l'eau afin d'identifier et de mettre en œuvre des solutions performantes sur le plan environnemental et plus économiques.
ND	22 %	71 %	78 %	100 %	2016 à 2020		Le taux d'opérations significatives ayant réalisé une ACV a fortement progressé mais reste toutefois en dessous de l'objectif. Les ACV vont se généraliser avec le déploiement du label expérimental E+C- prévu par Icade.
0	3	3	6	5	2017 à 2020		Le nombre de constructions bois a progressé en 2018 et dépassé l'objectif.
+ 14 %	+ 7 %	+ 5 %	+ 9 %	+ 5 %	2016 à 2020		La part des bureaux certifiés construction ou exploitation est passée de 41 % en 2015 à 61 % en 2018.
78 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2017 à 2020		L'objectif de 100 % des parcs certifiés ISO 14001 a été atteint. Icade vise à maintenir ce taux.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Les projets significatifs du pôle Foncière Santé visent tous la certification HQE.
23 %	18 %	18 %	34 %	35 %	2018		Les bureaux atteignaient déjà l'objectif depuis 2016. L'objectif a quasiment été atteint sur les logements en 2018 et est prolongé dans le cadre du nouveau plan 2019-2022.
92 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2018		
59 %	63 %	81 %	96 %	100 %	2018		Avec 96 % des parcs et bureaux équipés à fin 2018, l'objectif est presque atteint. Icade maintient cet engagement pour 2019.
82 %	86 %	81 %	80 %	> 75 %	2016 à 2020		L'objectif de distance aux transports en commun des nouvelles opérations a de nouveau été atteint en 2018.
NA	NA	2	2	5	2017 à 2020		2 opérations ont mis en œuvre l'autopartage en 2018. Icade adapte son objectif dans le cadre de son nouveau plan pour l'élargir à toutes les solutions de mobilité durable, l'autopartage étant trop restrictif et ne se révélant pas toujours la solution la plus adaptée.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Bilan des engagements RSE 2016-2020

Engagements 2016-2020	Périmètre	Indicateurs	Année de référence
NOUVEAUX USAGES ET INTÉGRATION TERRITORIALE			
1. PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES TERRITOIRES	Icade	Nombre de partenariats associatifs impliquant les salariés	
	Promotion	Taux de chantiers significatifs comportant une clause d'insertion	
2. INNOVER AVEC LES COLLABORATEURS ET L'ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES	Icade	Nombre de solutions issues de la démarche d'innovation contribuant au bien-être et à la performance environnementale des clients	
	Foncière tertiaire	Part des principaux parcs labellisés avec le nouveau label privé « Parc d'excellence »	
Part des principaux parcs couverts par des « Clubs utilisateurs »			
3. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES OCCUPANTS ET ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX USAGES	Promotion	Indice de satisfaction clients à la livraison	
		Part des logements ayant recours à la maquette numérique 3D (BIM)	
		Part des bureaux ayant recours à la maquette numérique 3D (BIM)	
4. ACCOMPAGNER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES CLIENTS	Foncière tertiaire	Part des surfaces réglementaires couvertes par une annexe environnementale	
		Part des surfaces couvertes par des comités bail vert	
		Part des immeubles certifiés HQE ou BREEAM Exploitation couverts par une annexe environnementale	
	Promotion	Pourcentage d'acquéreurs de logements et bureaux ayant reçu un guide utilisateurs comprenant une sensibilisation aux éco-gestes	
5. RENFORCER LA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES	Icade	Taux d'augmentation du montant des achats auprès du secteur du travail protégé et adapté	2015
	Foncière tertiaire	Part de nouveaux contrats de prestations de services faisant l'objet d'une Charte achats responsables	
		Part des principaux fournisseurs de prestations de services évalués par un organisme externe	
		Intégration du respect de la biodiversité dans les achats	
Promotion	Part de chantiers d'immeubles neufs faisant l'objet d'une Charte achats responsables		
6. GARANTIR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES	Icade	Mise en conformité de la Charte éthique avec la loi Sapin 2 portant sur la lutte anti-corruption et diffusion sur le site internet d'Icade	
		Mise en place d'un dispositif d'alerte confidentiel	
		Part de salariés identifiés comme sensibles formés à lutte anti-blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et à la lutte anti-corruption	
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DIVERSITÉ			
1. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS ET RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	Icade	Pourcentage moyen de postes pourvus en interne	
		Taux moyen de salariés formés	
		Taux de salariés formés sur des parcours spécifiques	
		Taux des salariés sensibilisés à la RSE	
		Intégration d'objectifs RSE et innovation dans la feuille de route des dirigeants et managers	
2. S'ENGAGER POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	Icade	Taux de salariés bénéficiant du travail à distance	
3. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ DANS TOUTES SES DIMENSIONS	Icade	Taux de femmes managers	
		Taux moyen de recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans	
		Taux de salariés de plus de 55 ans	2015

ND : non disponible, NA : non applicable



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Bilan des engagements RSE 2016-2020

Résultats				Objectifs	Échéance	Avancement	Commentaires
2015	2016	2017	2018				
1	3	5	5	Maintien	2016 à 2020		Plusieurs actions sont proposées aux collaborateurs : partenariats avec NQT et le Club des jeunes talents de Plaine Commune, mécénat de compétences avec le Samusocial de Paris, journées et congés solidaires, collectes solidaires.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les nouveaux chantiers significatifs (supérieurs à 50 M€ de coûts de travaux) ont intégré des clauses d'insertion en 2018.
2	10	20	27	20	2018		L'objectif avait été atteint avec un an d'avance en 2017. En 2018, 27 solutions issues de la démarche d'innovation sont proposées aux clients, dont 10 développées par les intrapreneurs d'Icade, 4 issues des partenariats industriels, et 13 en partenariat avec des start-up.
NA	NA	0 %	100 %	100 %	2017		Le référentiel du label a été finalisé avec un certificateur externe en 2017 et 100 % des principaux parcs ont été labellisés en 2018.
20 %	60 %	100 %	100 %	100 %	2017		L'objectif a été atteint et Icade a recruté deux <i>happiness managers</i> pour faire vivre ces communautés au sein des principaux parcs.
6,4/10	6,6/10	7,0/10	6,7/10	8,5/10	2018		L'indice de satisfaction a augmenté de 5 % entre 2015 et 2018, grâce aux actions menées en matière d'amélioration de la relation clients. L'objectif très ambitieux fixé pour 2018 n'a toutefois pas été atteint et les actions d'amélioration de la relation clients continuent d'être renforcées.
NA	ND	ND	12 %	75 %	2016 à 2020		Icade a mis en place des actions significatives en interne pour déployer le BIM, mais s'est heurtée au niveau de maturité plus limité de certains de ses partenaires. 12 % des logements et 80 % des bureaux mettaient en œuvre le BIM en 2018. Une bonne performance, qui reste toutefois en dessous des objectifs fixés. Icade renforce ses actions d'accompagnement mais a repoussé cet objectif à 2022 pour tenir compte du rythme de progression de ses partenaires.
NA	ND	ND	80 %	100 %	2016 à 2020		
90 %	95 %	97 %	99 %	100 %	2016 à 2020		L'objectif est presque atteint avec 99 % de baux verts réglementaires signés en 2018. L'objectif de 100 % est repoussé à 2019.
36 %	82 %	89 %	100 %	100 %	2018 à 2020		L'objectif de 100 % de comités bail vert a été atteint en 2018.
18 %	9 %	12 %	9 %	100 %	2016 à 2020		La mobilisation des locataires de surfaces inférieures à 2 000 m ² reste difficile.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Ce guide est délivré systématiquement pour les acquéreurs de logements et de bureaux.
NA	+ 15 %	+ 50 %	(2) %	+ 50 %	2018		Les achats auprès du secteur protégé avaient fortement augmenté en 2017 du fait de plusieurs achats ponctuels significatifs dans le cadre de l'emménagement dans le nouveau siège d'Icade. En 2018, le montant d'achat est proche du niveau de 2015. L'engagement est reconduit dans le cadre du plan 2019-2022.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les fournisseurs ont signé cette charte en 2018.
0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		L'ensemble des principaux fournisseurs ont été évalués par Ecovadis en 2018 et ces évaluations ont donné lieu à des plans d'action pour ceux dont la note est inférieure 50/100.
NA	Atteint	Atteint	Atteint	Atteint	2016 à 2020		Des clauses en matière de respect de la biodiversité ont été intégrées dans les contrats de prestations d'entretien d'espaces verts.
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	2016 à 2020		Tous les fournisseurs ont signé cette charte en 2018.
NA	NA	NA	Atteint	Atteint	2018		En 2018, la Charte éthique a été actualisée afin d'intégrer les exigences de la loi Sapin 2 et diffusée sur le site internet d'Icade. Un module de sensibilisation à cette charte a été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs sous forme d'e-learning.
NA	NA	NA	Atteint	Atteint	2018		Le dispositif d'alerte confidentiel est accessible à l'ensemble des collaborateurs.
NA	NA	NA	97 %	100 %	2019		97 % des personnels les plus exposés aux risques de LCB-FT et de corruption ont suivi des e-learning dédiés en 2018. Des formations présentielle sont progressivement dispensées à ces mêmes collaborateurs et seront finalisées en 2019.
27 %	44 %	33 %	28 %	25 %	2016-2018		34 % des postes ont été pourvus en interne en moyenne entre 2016 et 2018, au-delà de l'objectif fixé.
69 %	90 %	80 %	100 %	80 %	2016-2018		92 % des salariés ont reçu une formation en moyenne entre 2016 et 2018, dépassant l'objectif.
NA	94 %	94 %	NA	80 %	2017		100 % des <i>asset managers</i> et 87,5 % des gestionnaires de patrimoine ont été formés en 2016 et 2017.
NA	NA	22 %	61 %	80 %	2018		61 % des salariés ont suivi une sensibilisation à la RSE en 2018, contre 22 % à 2017. L'objectif de 80 % est maintenu mais décalé à 2019.
NA	Atteint	Atteint	Atteint	Atteint	2016 à 2020		Les objectifs RSE et innovation sont intégrés à la feuille de route individuelle des dirigeants et managers depuis 2016 et progressivement étendus à l'ensemble des collaborateurs. En 2018, 71 % de l'ensemble des collaborateurs et 91 % des managers ont des objectifs RSE et innovation.
5 %	15 %	27 %	33 %	> 10 %	2016		L'objectif a été atteint en 2016 et l'expérimentation a révélé des résultats satisfaisants. Le dispositif de travail à distance a été élargi et couvre un tiers des collaborateurs en 2018.
29 %	31 %	30 %	31 %	34 %	2018		Le taux de femmes managers est en légère hausse en 2018. L'objectif n'ayant pas été atteint, il a été repoussé à 2022, avec un plan d'action renforcé.
16 %	15 %	15 %	21 %	15 %	2016-2018		Le taux de recrutement des jeunes est de 17 % en moyenne sur 2016-2018, un peu au-dessus de l'objectif. Le taux d'emploi des seniors est quasi stable à 15 % en 2018.
16 %	16 %	16 %	15 %	Maintien	2016-2018		

6. Engagements RSE 2019-2022

Engagements 2019-2022	Périmètre	Indicateurs	Objectifs	Année de référence	Échéance	Évolution de l'engagement 2019-2022 vs 2016-2020
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES						
S'engager dans la lutte contre le changement climatique et innover pour une construction durable	Foncière Tertiaire	Réduction des émissions de CO ₂ des immeubles (en kg CO ₂ /m ² /an)	(45) %	2015	2025	⬆️
		Réduction de la consommation d'énergie des immeubles (en kWh _{ep} /m ² /an)	(30) %	2015	2025	⬇️
	Foncière Santé	Adaptation graduelle du patrimoine avec des solutions de résilience au changement climatique et intégration d'une évaluation des risques climatiques dans la politique d'acquisition des actifs	Atteint		2022	⬆️
	Promotion	Taux de couverture du suivi de la performance énergétique du patrimoine et proposition de solutions d'amélioration de la performance énergétique	75 %		2019 à 2022	⚠️
		Part des bureaux de plus de 5 000 m ² labellisés E+C-	100 %		2022	⚠️
Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité	Foncière Tertiaire	Part des bureaux de plus de 5 000 m ² labellisés E+C-	33 %		2022	⚠️
		Part des logements labellisés E+C-	33 %		2022	⚠️
	Foncière Tertiaire	Part des parcs d'affaires en biodiversité positive	50 %		2022	⬆️
		Part des parcs d'affaires labellisés ÉcoJardin	100 %		2019 à 2022	➡️
	Foncière Tertiaire et Foncière Santé	Part des surfaces artificialisées dans le cadre du développement de nouvelles opérations par les Foncières faisant l'objet de financement de restauration et d'entretien d'espace naturel pour une surface équivalente	100 %		2019 à 2022	⬆️
Promotion	Part des nouvelles constructions en biodiversité positive	25 %		2020 à 2022	➡️	
Intégrer les principes de l'économie circulaire dans l'offre	Foncière Tertiaire	Taux de déchets d'exploitation maîtrisés recyclés ou valorisés	100 %		2020 à 2022	➡️
		Réduction de la consommation d'eau des immeubles (en m ³ /m ² /an)	(25) %	2015	2022	⬇️
	Foncière Santé	Part des restructurations supérieures à 3 000 m ² intégrant une démarche de réemploi	100 %		2021 à 2022	⚠️
	Promotion	Part des démolitions supérieures à 5 000 m ² intégrant une démarche de réemploi	100 %		2020 à 2022	⚠️
		Élaboration d'un catalogue de solutions d'amélioration de la gestion de l'eau dans les logements et les bureaux	Atteint		2019	⚠️
Intégrer les meilleurs standards de certification et labellisation	Foncière Tertiaire	Taux d'augmentation annuelle des surfaces de bureaux certifiés en exploitation	+ 5 %		2019 à 2022	➡️
		Part des parcs certifiés ISO 14001	100 %		2019 à 2022	➡️
	Foncière Santé	Part des nouvelles opérations de plus de 7 500 m ² certifiées HQE	100 %		2019 à 2022	⬆️
	Promotion	Part des nouveaux logements certifiés HQE	35 %		2019 à 2022	➡️
		Part des nouveaux bureaux certifiés HQE	100 %		2019 à 2022	➡️
Développer des solutions pour la mobilité durable	Foncière Tertiaire	Part des parcs et bureaux comportant des bornes de charge pour véhicules électriques	100 %		2019 à 2022	➡️
		Part des parcs et bureaux ayant mis en place au moins une solution d'éco-mobilité en complément des bornes de charge pour véhicules électriques	100 %		2021 à 2022	⚠️
	Promotion	Part des nouvelles opérations situées à moins de cinq minutes à pied d'un transport en commun	75 %		2019 à 2022	➡️
		Part des nouvelles opérations de bureaux et logements intégrant une offre de mobilité durable	100 %		2022	⬆️
NOUVEAUX USAGES ET INTÉGRATION TERRITORIALE						
Participer au développement économique et social des territoires	Icade	Part des collaborateurs couverts par des propositions d'actions solidaires	100 %		2019 à 2022	⬆️
	Foncière Tertiaire	Nombre de partenariats locaux et solidaires sur les parcs d'affaires	Hausse	2019	2022	⚠️
	Foncière Santé	Adaptation de l'offre immobilière pour accompagner les exploitants de cliniques dans l'amélioration de la qualité des soins	Atteint		2019 à 2022	⚠️
		Mise au point d'une Charte éthique définissant les critères de qualité attendus pour les investissements dans les Ehpad	Atteint		2019	⚠️
	Promotion	Taux de chantiers significatifs (supérieurs à 20 millions d'euros de coûts de travaux) comportant une clause d'insertion	100 %		2020 à 2022	⬆️

Renforcé ⬆️ Prolongé ➡️ Revue en baisse ou décalé ⬇️ Nouveau ⚠️ Adapté ⚠️

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Engagements RSE 2019-2022

Engagements 2019-2022	Périmètre	Indicateurs	Objectifs	Année de référence	Échéance	Évolution de l'engagement 2019-2022 vs 2016-2020
Améliorer la qualité de vie des occupants et accompagner les nouveaux usages	Icade	Élaboration d'un catalogue de solutions de mesure et de pilotage de la qualité de l'air intérieur et développement de la communication avec les utilisateurs	Atteint		2020	☆
	Foncière Tertiaire	Part des principaux parcs d'affaires labellisés avec le label privé « Parc d'excellence »	100 %		2019 à 2022	➔
		Part des baux des nouveaux immeubles sur lesquels sont déployés l'« e-annexe »	90 %		2020 à 2022	☆
	Foncière Santé	Part des immeubles multi-locataires de plus de 15 000 m ² ayant bénéficié d'une analyse de la qualité de l'air	100 %		2022	☆
		Part des exploitants de cliniques couverts par des comités RSE & Innovation	70 %		2020 à 2022	☆
	Promotion	Part des opérations certifiées HQE dont les surfaces sont composées d'au moins 75 % de matériaux faiblement émissifs	100 %		2020 à 2022	☆
		Taux de recommandation des acquéreurs - <i>Net Promoter Score (NPS)</i> - à la livraison	> 0		2020 à 2022	⊕
		Part de nouveaux logements connectés et communicants	100 %		2019 à 2022	☆
		Part des nouveaux bureaux et logements en BIM	100 %		2022	⬇
			Part des opérations de logements comprenant des mesures d'amélioration de la qualité de l'air intérieur	> 75 %		2019 à 2022
Accompagner la performance environnementale des clients	Foncière Tertiaire	Part des surfaces réglementaires couvertes par une annexe environnementale	100 %		2019 à 2022	➔
		Part des surfaces couvertes par des comités bail vert	100 %		2019 à 2022	➔
	Promotion	Part des acquéreurs ayant accès à un e-learning sur les éco-gestes et la prise en main du bâtiment	100 %		2020 à 2022	⬇
Renforcer la politique d'achats responsables	Icade	Taux d'augmentation du montant des achats auprès du secteur du travail protégé et adapté	+ 50 %	2018	2022	➔
		Poursuite de l'intégration de critères RSE dans les achats	Atteint		2019 à 2022	⬇
		Part des nouveaux contrats de prestations de services de la Foncière Tertiaire, des contrats de travaux de la Foncière Santé et des chantiers d'immeubles neufs (hors co-promotion) du pôle Promotion faisant l'objet d'une Charte d'achats responsables	100 %		2019 à 2022	⬇
	Foncière Tertiaire	Part des principaux fournisseurs de prestations de services évalués sur des critères RSE	100 %		2019 à 2022	➔
Garantir l'éthique des affaires	Icade	Part des collaborateurs exposés formés à la lutte anti-blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et à la lutte anti-corruption	100 %		2019	➔
		Part des collaborateurs exposés formés au risque de fraude	100 %		2020	☆
		Part des collaborateurs les plus exposés formés aux bonnes pratiques en matière de protection des données personnelles	100 %		2022	☆
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DIVERSITÉ						
Développer les compétences des salariés et renforcer l'attractivité de l'entreprise	Icade	Taux de salariés ayant suivi une formation	90 %		2019 à 2022	➔
		Taux de salariés sensibilisés à la RSE	80 %		2019	⬇
		Taux de salariés concernés par un parcours de formation métier spécifique ayant été formés	90 %		2019 à 2022	⬇
		Taux de managers formés au parcours Manager à énergie positive (MEPOS)	90 %		2020	☆
		Pourcentage de postes pourvus en interne	25 %		2019 à 2022	➔
S'engager pour une meilleure qualité de vie au travail	Icade	Mise en place d'un plan d'action dans chaque équipe ayant identifié des points d'amélioration lors des campagnes Wittyfit d'évaluation du bien-être au travail	Atteint		2019 à 2022	☆
Promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions	Icade	Taux de femmes managers	34 %		2022	⬇
		Taux de recrutements externes en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans	18 %		2020 à 2022	⬇
		Taux d'alternants dans l'effectif	5 %		2020 à 2022	☆
		Taux de salariés de plus de 55 ans	16 %		2019 à 2022	➔

Renforcé (⬆) Prolongé (➔) Revue en baisse ou décalé (⬇) Nouveau (☆) Adapté (⊕)

Icade a pris 59 engagements RSE pour la période 2019-2022. La majorité des engagements ont été prolongés (18 d'entre eux) ou renforcés (13 d'entre eux) par rapport aux engagements pris dans le cadre du plan précédent. Certains engagements sont totalement nouveaux (19 d'entre eux), afin d'intégrer des enjeux RSE émergents (qualité de l'air, réemploi, protection des données notamment) et de renforcer les engagements RSE de la Foncière Santé (10 vs 1 dans le précédent plan).

Certains engagements ont été adaptés (4 d'entre eux) car l'indicateur était jugé moins pertinent que par le passé : c'est le cas pour les engagements énergie/carbone du pôle Promotion en vue d'anticiper la future réglementation environnementale de 2020 (cf. explication dans l'encadré « Nouveaux Engagements 2019-2022 » de la partie 2.1.) ou l'engagement relatif à l'eau (cf. explication dans l'encadré « Engagements 2016-2020 » de la partie 2.3). En outre, l'indicateur de suivi de la satisfaction client a évolué : auparavant basé sur le taux de satisfaction, il sera désormais basé sur le taux de recommandation (NPS – Net Promoter Score), qui reflète à la fois la satisfaction des acquéreurs et la capacité à attirer de nouveaux prospects, plus pertinent pour juger de l'efficacité des actions menées sur la relation clients.

Une minorité d'engagements a été revue légèrement en baisse ou décalé (cinq d'entre eux), comme l'objectif de réduction de la consommation d'énergie de la Foncière Tertiaire (- 3,5 % par an vs - 3,9 % dans le plan précédent). Ceci est lié à la méthode employée, visant un renforcement de la trajectoire carbone afin d'être compatible avec une trajectoire

2 °C voir 1,5 °C (- 5,8 % par an de réduction d'intensité carbone vs - 5,5 % dans le précédent plan). L'engagement énergie découle de cet engagement carbone renforcé, appuyé sur un plan d'action précis, notamment basé sur des *switchs* vers des sources d'énergie moins carbonées, ce qui explique cette tendance. En ce qui concerne la réduction de la consommation d'eau, après avoir visé un objectif très ambitieux de - 25 % entre 2011 et 2020, l'objectif est de maintenir le niveau atteint en 2020 sous la barre des 0,4 m³/m²/an entre 2020 et 2022. L'engagement de la Promotion lié à la part des nouveaux logements et bureaux en BIM a été décalé à 2022 afin de tenir compte du rythme de progression des partenaires d'Icade dont elle dépend pour l'atteinte de cet objectif (cf. détail dans l'encadré « Engagements 2016-2020 » de la partie 3.3). L'engagement qui porte sur l'augmentation du taux de femmes managers reste au cœur des préoccupations d'Icade. Il n'a pas été atteint en 2018 malgré le plan d'action mis en place qui sera renforcé pour permettre d'accroître la part de femmes managers d'ici 2022. Le taux de salariés sensibilisés à la RSE est de 61 % en 2018. Le déploiement des sessions de sensibilisation se poursuit en 2019 et l'objectif a été décalé d'un an.

En conclusion, Icade a mené une analyse critique de son plan précédent qui l'a amené à adapter ou réduire une petite minorité d'engagements. La majorité des engagements ont bien été renforcés, créés ou prolongés afin de permettre à Icade de conserver son *leadership* en RSE.

7. Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

7.1. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Tertiaire – Format EPRA

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total					
			Actifs contrôlés			Actifs non contrôlés		
			Données maîtrisées (parties communes)		Données non maîtrisées (parties privatives)			
			2018	2017	2018	2017	2018	2017
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs	MWh _{ep}	159 646	187 186	126 094	162 372	68 193	44 150
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs	MWh _{ep}	12 451	18 819	0	0	1 105	673
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs	MWh _{ep}	28 458	33 394	16	153	1 095	1 283
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	200 555	239 399	126 111	162 525	70 393	46 106
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	431	456	431	456	454	433
Intensité énergétique par personne – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers.	6 465	6 847	6 465	6 847	6 811	6 488
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	424	452	424	452	452	431
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	200	213	200	213	185	179

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2018	2017	2018	2017
			2018	2017	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	87 %	89 %	87 %	87 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	2 %	5 %	2 %	2 %
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs/LfL	MWh _{ep}	353 934	400 021	353 934	361 473
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ep}	13 556	19 492	13 556	12 696
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ep}	29 569	34 847	29 569	29 800
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	397 058	454 360	397 058	403 969
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	435	452	435	442
Intensité énergétique par personne – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers.	6 523	6 773	6 523	6 637
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	429	448	429	435
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ef} /m ²	197	208	197	200

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total					
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés	
			Données maîtrisées (scope 1 et 2)		Données non maîtrisées (scope 3)		Scope 3	
			2018	2017	2018	2017	2018	2017
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs	tonnes CO ₂ éq	6 659	7 814	0	0	0	0
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs	tonnes CO ₂ éq	5 850	8 930	4 109	5 322	2 638	1 873
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	12 509	16 744	4 109	5 322	2 638	1 873
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/m ²	22	25	22	25	17	18
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	329	376	329	376	255	264

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2018	2017	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	87 %	89 %	87 %	87 %
Taux d'estimation des émissions totales de GES		%	2 %	5 %	2 %	2 %
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	6 659	7 818	6 659	6 685
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	12 598	16 331	12 598	12 883
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	19 257	24 149	19 257	19 568
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/m ²	21	24	21	21
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	316	360	316	321

PRODUCTION DE DÉCHETS DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total					
			Actifs contrôlés				Actifs non contrôlés	
			Données maîtrisées		Données non maîtrisées			
			2018	2017	2018	2017	2018	2017
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs	%	0,01 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	2,5 %	0,0 %
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	100 %	-	9,3 %	-	77,1 %	-
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	72,3 %	-	81,4 %	-	78,2 %	-
Pourcentage total de déchets recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	72,3 %	-	81,1 %	-	78,1 %	-
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS	TONNES/AN	6 188	7 805	1 159	1 988	2 050	874

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

PRODUCTION DE DÉCHETS DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2018	2017	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	87 %	89 %	87 %	87 %
Taux d'estimation du volume de déchets		%	15 %	53 %	15 %	42 %
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs/LfL	%	0,6 %	0 %	0,6 %	0,8 %
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	71,5 %	-	71,5 %	93,0 %
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	74,7 %	-	74,7 %	75,9 %
Pourcentage total de déchets recyclés ou valorisés	Waste-Abs/LfL	%	74,7 %	-	74,7 %	76,1 %
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS/LFL	TONNES/AN	9 396	10 667	9 396	8 240

En 2018, le pôle Foncière Tertiaire a affiné sa méthodologie de calcul du traitement des déchets, rendant l'historique non comparable. Auparavant, elle suivait la part de déchets recyclables (tri à la source) et suit désormais la part de déchets recyclés ou valorisés, qui donne une information beaucoup plus précise du traitement final.

CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018 : ACTIFS CONTRÔLÉS ET NON CONTRÔLÉS

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total					
			Actifs contrôlés			Actifs non contrôlés		
			Données maîtrisées		Données non maîtrisées			
			2018	2017	2018	2017	2018	2017
TOTAL CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS	m³	345 440	451 259	22 763	27 613	68 128	42 349
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	0,49	0,54	0,49	0,54	0,44	0,40
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/pers./jour	33,6	37,6	33,6	37,6	30,4	27,5

CONSOMMATION D'EAU DES BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE TOTAL ET À PÉRIMÈTRE CONSTANT EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total		Périmètre constant	
			Global		Global	
			2018	2017	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	87 %	89 %	87 %	87 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'eau		%	36 %	38 %	36 %	14 %
TOTAL CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS/LFL	m³	436 331	525 454	436 331	453 934
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	0,48	0,52	0,48	0,50
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/pers./jour	33,0	36,1	33,0	34,4

7.2. Tableaux des indicateurs environnement du périmètre Corporate – Format EPRA

Icade ayant emménagé dans un nouveau siège en septembre 2017, les données à périmètre constant sont impossibles à calculer pour l'année 2017. Le calcul des données à périmètre total en 2017 intègre les consommations liées à l'ancien siège jusqu'à la date du déménagement, puis celles liées au nouveau siège.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total	
			Corporate	
			2018	2017
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs	MWh _{ep}	4 719	6 313
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs	MWh _{ep}	0	0
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs	MWh _{ep}	17	17
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	4 736	6 330
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	404	330
Intensité énergétique par personne – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /pers.	6 056	4 956
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	404	330
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	157	129

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total	
			Corporate (scope 1 et 2)	
			2018	2017
Émissions directes de gaz à effet de serre	GHG-Dir-Abs	tonnes CO ₂ éq	4	4
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs	tonnes CO ₂ éq	154	206
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	158	210
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/m ²	13	11
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/pers./an	202	164

PRODUCTION DE DÉCHETS DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total	
			Corporate	
			2018	2017
Pourcentage de déchets dangereux	Waste-Abs	%	0 %	0 %
Pourcentage de déchets dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	NA	-
Pourcentage de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	77,3 %	-
Pourcentage total de déchets recyclés ou valorisés	Waste-Abs	%	77,3 %	-
MASSE TOTALE DE DÉCHETS	WASTE-ABS	TONNES/AN	112	144

CONSOMMATION D'EAU DU PÉRIMÈTRE CORPORATE À PÉRIMÈTRE TOTAL EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Périmètre total	
			Corporate	
			2018	2017
TOTAL CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS	m³	3 909	4 233
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	0,33	0,22
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/pers./jour	23,0	15,3

7.3. Tableaux des indicateurs environnement du pôle Foncière Santé – Format EPRA

Les indicateurs ci-dessous sont calculés à la fois à périmètre total et à périmètre constant. La hausse des surfaces entrant dans le périmètre cartographié (de 51 % en 2017 à 72 % en 2018) étant liée à un élargissement du taux de couverture et non à un changement de périmètre. Les indicateurs environnementaux des cliniques entrant dans le nouveau périmètre de 2018 ont été également évalués pour l'exercice 2017 et intégrés aux calculs.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	72 %	72 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'énergie		%	9 %	7 %
Consommation totale d'énergie électrique	Elec-Abs/LfL	MWh _{ep}	420 972	418 512
Consommation totale d'énergie réseaux de chaleur ou de froid	DH&C-Abs/LfL	MWh _{ep}	2 852	2 985
Consommation totale d'énergie combustible	Fuels-Abs/LfL	MWh _{ep}	138 139	138 228
TOTAL CONSOMMATION D'ÉNERGIE		MWh_{ep}	561 962	559 725
Intensité énergétique par surface – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	546	544
Intensité énergétique par lit et place – énergie primaire	Energy-Int	kWh _{ep} /lit et place/an	44 917	44 971
Intensité énergétique par surface – énergie primaire – corrigée du climat	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	584	539
Intensité énergétique par surface – énergie finale	Energy-Int	kWh _{ep} /m ²	295	295

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	Scope 3	
			2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	72 %	72 %
Taux d'estimation des émissions totales de gaz à effet de serre		%	9 %	7 %
Émissions indirectes de gaz à effet de serre	GHG-Indir-Abs/LfL	tonnes CO ₂ éq	46 879	46 870
TOTAL ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE		TONNES CO₂ ÉQ	46 879	46 870
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/m ²	46	46
Intensité carbone de l'immeuble	GHG-Int	kg CO ₂ éq/lit et place/an	3 747	3 766

CONSOMMATION D'EAU DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ EN 2017 ET 2018

Indicateur	Référence EPRA	Unité	2018	2017
Taux de couverture du périmètre de reporting (en surface)		%	57 %	57 %
Taux d'estimation de la consommation totale d'eau		%	32 %	1 %
TOTAL CONSOMMATIONS D'EAU	WATER-ABS/LFL	m³	918 539	965 235
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	m ³ /m ² /an	1,11	1,17
Intensité eau de l'immeuble	Water-Int	litre/lit et place/an	93 968	99 311

PRODUCTION DE DÉCHETS DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ

Une réflexion est en cours d'étude entre Icade et ses exploitants pour le suivi et la valorisation des déchets, compte tenu de la spécificité des déchets médicaux et de leurs filières d'élimination.

7.4. Installations classées pour la protection de l'environnement

Les ICPE sont principalement des équipements de chauffage et de refroidissement des bâtiments, dont la maîtrise est assurée dans le cadre de la certification ISO 14001 des parcs.

	2018
Équipements de climatisation	11
Chaufferie gaz	10
Équipements électriques	3
TOTAL	24

7.5. Bilan carbone du pôle Promotion

Toutes les nouvelles constructions font l'objet d'un bilan carbone complet, qui évalue l'ensemble des émissions lors de la phase de construction (émissions dues aux transports, aux matériaux et aux déchets) et sur neuf ans d'exploitation (consommations énergétiques, renouvellement des matériaux, déplacements domicile-travail, etc.). Le choix de la responsabilité s'est porté sur neuf ans car c'est en moyenne la période durant laquelle un bâtiment livré ne subit aucune modification substantielle : changement d'activité, de locataire ou travaux de rénovation importants.

	Construction (Énergie grise)				Exploitation sur 9 ans				Total	
	Émissions Construction	Émissions évitées par l'utilisation de bois	Total émissions Construction	Variation par rapport à 2017	Émissions Exploitation (énergie, déplacements, maintenance)	Émissions évitées par l'utilisation d'électricité renouvelable	Total émissions Exploitation	Variation par rapport à 2017	Total émissions Construction et Exploitation	Variation par rapport à 2017
Émissions de CO₂ - intensité (en kg CO₂/m²)										
Logements	483	(13)	470	(5,9) %	290	(0)	290	(3,2) %	759	(4,9) %
Bureaux et autres activités	367	(126)	241	(47,6) %	738	(1)	737	1,1 %	978	(17,7) %
TOTAL	451	(44)	408	(16,5) %	411	(0)	411	(2,4) %	819	(9,9) %
Émissions de CO₂ - total (en tonnes de CO₂)										
Logements	181 243	(4 978)	176 265	14,5 %	108 666	(1)	108 665	18 %	284 930	15,8 %
Bureaux et autres activités	51 236	(17 618)	33 618	(40,1) %	103 035	(87)	102 948	16 %	136 566	(5,9) %
TOTAL	232 479	(22 596)	209 883	(0,1) %	211 701	(89)	211 613	17 %	421 496	7,7 %

7.6. Tableau des indicateurs RH

L'effectif est communiqué hors stagiaires, sauf cas particuliers qui sont précisés dans le tableau.

	2018	2017
EFFECTIF INSCRIT		
Effectif total fin de période	1 186	1 129
Variation absolue	5,1 %	2,3 %
Variation organique (hors effets périmètre)	2,7 %	2,3 %
Effectif moyen mensuel inscrit	1 161	1 120
Effectif par pôle		
Foncière Tertiaire	419	403
Foncière Santé	25	20
Promotion	742	706
Effectif par région		
Île-de-France	757	722
Régions	429	407
Effectif par catégorie		
Cadres	790	731
Non-cadres	396	398
Effectif par type de contrat (y compris stage et intérim)		
CDI	1 131	1 084
Femmes	590	568
Hommes	541	516
CDD	20	18
Femmes	16	14
Hommes	4	4
Alternance et apprentissage	35	27
Femmes	15	13
Hommes	20	14
Stage	4	5
Femmes	2	3
Hommes	2	2
Intérim (ETP annuel)	11	10
Femmes	10	1
Hommes	1	9
MOUVEMENTS D'EFFECTIF		
Entrées en CDI		
Recrutements externes en CDI	156	169
Acquisitions - Fusions	27	0
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	1	3
TOTAL	184	172
Départs de CDI		
Démissions	64	65
Licenciements	29	25
Ruptures conventionnelles	16	16
Ruptures de période d'essai	5	15
Départs en retraite	20	21
Décès	0	2
Mobilités de la Caisse des dépôts et ses filiales	3	1
Cessions	0	0
TOTAL	137	145
Taux de <i>turn-over</i> des salariés en CDI	10,6 %	11,4 %
Taux de <i>turn-over</i> des salariés en CDI entrés depuis moins de 2 ans	11,8 %	9,2 %

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

	2018	2017
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL		
Employés, agents de maîtrise et cadres non autonomes		
Nombre d'heures moyen de travail effectif par semaine	37,5	37,5
Cadres autonomes		
Nombre de jours travaillés par an	210	210
Nombre de salariés à temps partiel		
Femmes	70	67
Hommes	2	4
TOTAL	72	71
DIALOGUE SOCIAL		
% de salariés couverts par les négociations collectives	100 %	100 %
Nombre d'accords signés pendant l'année	3	10
Nombre d'accords en matière de santé et sécurité au travail signés pendant l'année	0	1
RÉMUNÉRATION		
Rémunération fixe (salaire de base moyen annuel de l'effectif en CDI inscrit au 31/12 hors commerciaux, Comex et mandataires)		
Cadres	63 441	62 497
Non-cadres	31 422	30 586
TOTAL	54 791	52 999
Rémunération variable		
Rémunération variable moyenne (en %)	10,8 %	10,4 %
Intéressement et participation moyen (en %)	7,3 %	5,8 %
Ratio de salaire hommes-femmes^(a)	92,4 %	92,4 %
COMPÉTENCES ET CARRIÈRE		
Formation		
Nombre d'heures totales de formation	19 177	17 305
Budget de formation (en euros)	2 598 593	2 227 636
Part de la masse salariale consacrée à la formation (en %)	3,26 %	3,00 %
Nombre de collaborateurs formés	1 207	899
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé	16	19
Femmes	15	18
Hommes	16	20
Cadres	14	19
Non-cadres	19	20
Part des collaborateurs formés (en %)	100 %	80 %
Gestion de carrière		
% de postes pourvus en interne	28 %	33 %
% de salariés ayant eu un entretien annuel		
Femmes	98 %	93 %
Hommes	99 %	87 %
Cadres	99 %	87 %
Non-cadres	98 %	97 %
TOTAL	99 %	90 %

(a) Sur un périmètre pertinent défini en partie 10. « Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting ».

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Tableaux de synthèse des indicateurs RSE

	2018	2017
SANTÉ ET SÉCURITÉ		
Absentéisme		
Taux d'absentéisme	3,42 %	3,42 %
Répartition des heures d'absence		
Maladie (hors mi-temps thérapeutiques)	91 %	86 %
Accident du travail/trajet	3 %	9 %
Événements familiaux	1 %	1 %
Autres causes	5 %	4 %
Accidents		
Nombre d'accidents du travail	10	3
Nombre d'accidents de trajet	4	9
Taux de fréquence	5,26	1,64
Taux de gravité	0,13	0,37
Nombre d'accidents mortels	0	0
Maladies professionnelles		
Nombre de maladies déclarées pendant l'année	0	0
DIVERSITÉ		
Égalité femmes-hommes		
% de femmes au comité exécutif	44 %	50 %
% de femmes managers	31 %	30 %
% de femmes dans l'effectif	52 %	53 %
Répartition de l'effectif par âge		
< 26 ans	6,2 %	5,5 %
26-39 ans	35,5 %	34,2 %
40-54 ans	43,7 %	43,9 %
> 55 ans	14,7 %	16,4 %
Âge moyen		
Cadres	43,2	43,8
Non cadres	41,9	42,6
Ancienneté moyenne (en nombre d'années)	10,4	11,1
Handicap		
Nombre de collaborateurs ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)	44	48
Montant des prestations versées au secteur du travail protégé et adapté (en euros)	112 094	172 405

8. Contribution aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

En 2015, les Nations unies ont adopté 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces 17 engagements, déclinés en 169 cibles à échéance 2030, contribuent aux trois piliers du développement durable, afin d'assurer une prospérité environnementale, sociale et sociétale à l'échelle globale. Ils sont un véritable appel à l'action pour les gouvernements, le secteur privé et la société civile.

Afin d'assurer sa contribution et s'inscrire activement dans cette démarche, Icade a souhaité confronter sa stratégie RSE à ces grands objectifs. Elle a ainsi réalisé en 2017 une analyse s'appuyant sur la méthodologie du *SDG Compass* portée par le Pacte mondial des Nations unies et le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), ainsi que sur l'étude réalisée par le *World Green Building Council* portant sur la contribution des bâtiments verts aux ODD.

L'étude menée a permis d'établir une correspondance entre, d'une part, les 169 cibles des ODD et, d'autre part, les enjeux RSE matériels, les engagements à 2020 et les actions d'Icade. Cette analyse *bottom-up* a ainsi permis d'identifier 32 cibles pertinentes correspondant à 13 Objectifs globaux auxquels Icade peut apporter une contribution majeure.

Les objectifs choisis ont été classés selon deux niveaux de priorité, en fonction du degré de contribution potentielle d'Icade à chacun d'entre eux :

- objectifs prioritaires : ce sont les objectifs les plus stratégiques, pour lesquels Icade souhaite se positionner comme leader et qu'elle a déjà intégrés à son offre ou projette de le faire. Huit objectifs sont considérés comme prioritaires :



- objectifs significatifs : ce sont des objectifs pertinents pour les activités d'Icade et qui sont également intégrés à la stratégie. Cinq objectifs sont considérés comme significatifs :



Icade a distingué trois types de contribution possible aux Objectifs de Développement Durable :

- contribution au travers de l'efficacité opérationnelle : ce sont les actions d'Icade en faveur de l'amélioration de son fonctionnement interne et de l'efficacité de ses processus ;
- contribution au travers du développement de nouveaux produits et services : la contribution d'Icade à ces Objectifs ouvre un potentiel de marché, par le développement de nouvelles offres, produits ou services pour répondre aux grands enjeux sociétaux ;
- contribution au travers de son engagement sociétal : la contribution d'Icade à ces Objectifs n'est pas dans son cœur de métier mais l'entreprise souhaite s'y engager car elle considère qu'elle fait partie de sa responsabilité sociétale.

Cette analyse a permis d'identifier les principales contributions d'Icade aux ODD et a alimenté les réflexions et décisions prises dans le cadre de la détermination des engagements RSE 2019-2022. La méthode employée est détaillée en partie 1.2. « Définition de nouveaux engagements RSE 2019-2022 ». Le tableau qui suit a été actualisé en 2018.

Type de contribution d'Icade aux ODD

	Effacité opérationnelle	Développement de nouveaux produits et services	Engagement sociétal	
OBJECTIFS PRIORITAIRES	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE		
	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	
	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	
		9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE		
	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	
	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		
	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES		
	15 VIE TERRESTRE	15 VIE TERRESTRE	15 VIE TERRESTRE	
	OBJECTIFS SIGNIFICATIFS	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES		5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES
		6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT		
10 INÉGALITÉS RÉDUITES			10 INÉGALITÉS RÉDUITES	
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES				
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS			17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	

Cibles des ODD pertinentes pour Icade*

Engagements, résultats et mesures phares prises par Icade pour chaque cible

<p>3 cibles pertinentes au sein de l'ODD 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - promouvoir la santé mentale et le bien-être (cible 3.4) ; - donner accès à des services de santé essentiels de qualité et à un coût abordable (cible 3.8) ; - réduire le nombre de maladies et décès dus à la pollution de l'air, de l'eau et du sol (cible 3.9). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ innovations santé: prise en charge ambulatoire optimisée, télécabine de santé avec H4D, espaces bien-être et parcours de santé sur les parcs d'affaires, etc. ; ➔ mesures en faveur de la qualité de vie au travail, labels Well et OsmoZ ; ➔ mesures en faveur de la qualité de l'air, de l'eau et du sol dans les constructions d'Icade, expérimentation de capteurs de qualité de l'air intérieure avec Veolia et Airparif.
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 7 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accroître les énergies renouvelables dans le mix énergétique (cible 7.2) ; - multiplier par deux le taux d'amélioration de l'efficacité énergétique mondial d'ici à 2030 (cible 7.3). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 19 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du patrimoine de la Foncière Tertiaire en 2018 (objectif de 20 % d'ici à 2020) ; ➔ - 14 % de consommation énergétique des bureaux et parcs d'affaires entre 2011 et 2018 (objectif de - 30 % d'ici à 2020) ; ➔ plan d'efficacité énergétique sur le patrimoine tertiaire avec un budget de 50 millions d'euros entre 2017 et 2019 et émission d'un premier <i>Green Bond</i> de 600 millions d'euros en 2017 ; ➔ déploiement du label expérimental E+C- sur les nouvelles constructions.
<p>4 cibles pertinentes au sein de l'ODD 8 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - promouvoir l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME (cible 8.3) ; - garantir la création d'emplois décents et l'égalité salariale à travail égal (cible 8.5) ; - réduire la proportion de jeunes sans emploi ni formation (cible 8.6) ; - défendre les droits, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection des travailleurs (cible 8.8). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ solution immobilière dédiée aux start-up (pépinière <i>Grow-up</i>), offre de services développée en partenariat avec des start-up, démarche d'entrepreneuriat ; ➔ accords égalité hommes-femmes, handicap et intergénérationnel ; ➔ 21 % de recrutement en CDI auprès de jeunes de moins de 26 ans en 2018 ; ➔ clauses d'insertion pour 100 % des chantiers significatifs en 2018, implication des collaborateurs dans des associations œuvrant en faveur de l'insertion ; ➔ Chartes achats responsables et évaluation RSE des fournisseurs ; ➔ politiques santé, sécurité et qualité de vie au travail.
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 9 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain (cible 9.1) ; - accroître l'accès aux technologies de l'information (cible 9.c). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 27 innovations en faveur du bien-être et de la performance environnementale des clients développées depuis 2016 ; ➔ nouvelle offre immobilière et de services : espaces de travail flexibles, espaces verts partagés, mobilité durable, bâtiments certifiés, etc. ; ➔ logements et parcs 100 % connectés, pilote du label « Bâtiments connectés et communicants ».
<p>5 cibles pertinentes au sein de l'ODD 11 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - assurer l'accès de tous à des logements sûrs et abordables (cible 11.1) ; - assurer l'accès de tous à des transports sûrs, accessibles et viables (cible 11.2) ; - renforcer les capacités de planification urbaine durable et de gestion participative (cible 11.3) ; - réduire l'impact environnemental négatif des villes notamment au travers de la qualité de l'air, de la gestion des déchets et de l'accès à des espaces verts (cibles 11.6 et 11.7). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 46 % des logements construits en 2018 sont des logements sociaux ou en accession ; ➔ services de mobilité douce (autopartage, covoiturage, navettes électriques, etc.). En 2018, 80 % des nouvelles opérations se situent à moins de cinq minutes à pied d'un transport en commun ; ➔ participation à la création de l'éco-gestionnaire qui coordonne localement la gestion d'un quartier ou îlot ; chartes emplois et développement durable avec les collectivités locales, participation aux instances de concertation locales ; ➔ mesures en faveur de la qualité de l'air et de la gestion responsable des déchets sur le patrimoine et les constructions neuves, espaces verts labellisés <i>ÉcoJardin</i> sur 100 % des parcs et développement de l'agriculture urbaine sur les parcs d'affaires.
<p>3 cibles pertinentes au sein de l'ODD 12 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - parvenir à une gestion durable et rationnelle des ressources naturelles (cible 12.2) ; - réduire la production de déchets (cible 12.5) ; - faire en sorte que tous aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable (cible 12.8). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ utilisation de bois certifié FSC® ou PEFC dans les constructions, mesures de réduction de la consommation d'eau sur le patrimoine et les constructions neuves, politique « zéro papier » en interne ; ➔ création d'une plateforme d'économie circulaire et de réemploi (Cycle-Up, en JV avec Egis) ; ➔ 72,3 % des déchets d'exploitation maîtrisés de la Foncière Tertiaire recyclés ou valorisés en 2018 (objectif de 100 % d'ici à 2020) ; ➔ formations RSE pour les collaborateurs (61 % couverts en 2018), comités bail vert pour les locataires de bureaux (100 % en 2018), comités RSE innovation avec les exploitants de santé, livrets d'accueil comprenant une sensibilisation aux éco-gestes pour les acquéreurs.
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 13 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - renforcer la résilience et les capacités d'adaptation face aux changements climatiques (cible 13.1) ; - améliorer la sensibilisation de tous aux changements climatiques (cible 13.3). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ évaluation des risques liés à l'impact des changements climatiques en vue d'adapter le patrimoine tertiaire ; ➔ 83 % des opérations de logements couvertes par les certifications NF Habitat et NF Habitat HQE garantissant un bon niveau de résilience ; ➔ sensibilisation des collaborateurs et des clients (formations collaborateurs, comités bail vert et RSE-innovation, livrets d'accueil acquéreurs).
<p>3 cibles pertinentes au sein de l'ODD 15 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes (cible 15.1) ; - promouvoir la gestion durable des forêts (cible 15.2) ; - mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité (cible 15.5). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ objectif de 25 % du patrimoine tertiaire et des nouvelles constructions en biodiversité positive d'ici à 2020 ; ➔ contrat de performance biodiversité sur 97 % des parcs, diagnostics biodiversité pour 100 % des nouvelles constructions et restauration de 33 225 m² de biodiversité par Icade dans le cadre du programme Nature 2050 ; ➔ Utilisation de bois certifié FSC® ou PEFC.
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (cible 5.1) ; - veiller à la participation effective des femmes aux fonctions de direction (cible 5.5). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ accord égalité hommes-femmes : offre parentalité, sensibilisation des cabinets de recrutement, enveloppe de compensation des écarts de salaire hommes-femmes ; ➔ 44 % de femmes au comité exécutif.
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - utiliser efficacement les ressources en eau et garantir la viabilité des prélèvements d'eau (cible 6.4) ; - appuyer et renforcer la participation de la population locale à la gestion de l'eau (cible 6.b). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ - 8 % de consommation d'eau du patrimoine tertiaire entre 2011 et 2018 ; ➔ systèmes de récupération des eaux de pluies, réduction de l'arrosage automatique et recours à des plantes peu consommatrices d'eau ; ➔ sensibilisation des collaborateurs et des clients (formations collaborateurs, comités bail vert et RSE-innovation, livrets d'accueil acquéreurs).
<p>2 cibles pertinentes au sein de l'ODD 10 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - favoriser l'intégration de tous, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, etc. (cible 10.2) ; - assurer l'égalité des chances en éliminant les pratiques discriminatoires et en adoptant des politiques adéquates (cible 10.3). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ accords égalité hommes-femmes, handicap et intergénérationnel ; ➔ module e-learning de sensibilisation au handicap.
<p>1 cible pertinente au sein de l'ODD 16 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réduire la corruption et la pratique des pots-de-vin (cible 16.5). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ création d'une direction conformité en 2017, déploiement d'une nouvelle Charte éthique et renforcement du dispositif d'alerte confidentiel en 2018 ; ➔ cartographie des risques, formation de 97 % des personnels sensibles à la lutte anti-corruption et la lutte anti-blanchiment.
<p>1 cible pertinente au sein de l'ODD 17 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - promouvoir les partenariats, notamment public-privé et avec la société civile (cible 17.7). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ partenariats et groupes de travail avec des institutions, des collectivités, des industriels, des start-up, des artistes, des écoles et des associations.

* Le détail des cibles des ODD auxquelles il est fait référence dans le tableau est disponible sur le site du global compact https://www.globalcompact-france.org/images/un_global_compact/page_odd/Liste_des_17_ODD_et_169_cibles_-_web.pdf

9. Risques et opportunités RSE et indicateurs associés

9.1. Risques et opportunités RSE

La gestion des risques d'Icade repose sur un dispositif de contrôle interne supervisé par le comité d'audit et des risques. Elle s'appuie sur une cartographie des risques actualisée tous les semestres. Celle-ci est réalisée par le rapprochement d'une approche *bottom-up* des risques détaillés (opérationnels et financiers) déclarés par les responsables opérationnels et fonctionnels, et d'une approche *top-down* des risques majeurs évalués par le comité exécutif.

Les risques de la cartographie sont évalués en fonction de leur criticité, c'est-à-dire de leur impact potentiel et de leur probabilité de déclenchement. Leur évaluation débouche sur la mise en place de plans d'action ou de procédures, dont l'efficacité est vérifiée régulièrement par 350 points de contrôle, pilotés par la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne.

Thèmes	Description	Risques et opportunités associés
Impact du changement climatique et transition énergétique	<ul style="list-style-type: none"> - degré d'alignement de la stratégie d'Icade avec une trajectoire 2 °C ; - respect des engagements RSE d'Icade relatifs au changement climatique ; - transition vers une économie bas carbone ; - impact du changement climatique sur les actifs et leur exploitation ; - raréfaction des ressources, hausse des prix de l'énergie. 	<p>Risques : obsolescence des actifs, prix de l'énergie, interruption opérationnelle, dommage sur un actif, décalage d'une opération.</p> <p>Opportunités : attractivité et valeur des actifs, maîtrise de l'exploitation, optimisation du taux d'occupation.</p>
Préservation des ressources : économie circulaire et biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> - respect des engagements RSE d'Icade relatifs à la biodiversité ; - intégration des opportunités liées au réemploi dans la construction, la rénovation et la démolition de bâtiments. 	<p>Risques : Perte d'attractivité et de part de marché.</p> <p>Opportunités : attractivité et valeur des actifs, gain de part de marché.</p>
Conformité aux réglementations environnementales, de santé et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - conformité aux réglementations environnementales : pollution, consommation énergétique, etc. ; - conformité aux réglementations de santé et sécurité : amiante, qualité de l'air, qualité de l'eau, etc. 	<p>Risques : décalage ou hausse des coûts d'une opération, sinistre affectant un actif, mise en cause de la responsabilité d'Icade.</p> <p>Opportunités : attractivité et valeur des actifs, optimisation du taux d'occupation, maîtrise de l'exploitation.</p>
Innovation et adaptation de l'offre aux besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> - prise en compte des nouveaux usages et modes de vie : travail à distance, coworking, bien-être, digitalisation, etc. ; - intégration des innovations dans les produits et services et dans les réponses à appels d'offres, anticipation des nouveaux labels et certifications. 	<p>Risques : obsolescence des actifs, dépréciation de la valeur des actifs, perte de part de marché.</p> <p>Opportunités : attractivité et valeur des actifs, optimisation du taux d'occupation, gain de part de marché.</p>
Relation clients	<ul style="list-style-type: none"> - promesse et image de marque ; - expérience utilisateur, efficacité des outils d'aide à la commercialisation ; - pratiques de marketing responsable. 	<p>Risques : dégradation de la relation client, mise en cause de la responsabilité d'Icade.</p> <p>Opportunités : amélioration du taux de fidélisation et de recommandation des clients.</p>
Prise en compte des besoins des communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> - intégration des besoins locaux dans les réponses aux appels d'offres : problématiques territoriales locales, emplois d'insertion, proposition de services culturels et sportifs adaptés, etc. ; - prise en compte de la situation sociale des zones d'implantation et mesures en faveur des quartiers prioritaires de la ville ; - concertation avec les parties prenantes locales : collectivités, riverains, associations, etc. 	<p>Risques : perte d'appels d'offres, dégradation de l'attractivité du patrimoine.</p> <p>Opportunités : gain de part de marché, optimisation du taux d'occupation, amélioration du droit d'opérer.</p>
Achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> - sécurité sur les chantiers et respect du droit du travail ; - respect des engagements pris par les fournisseurs et sous-traitants dans les Chartes d'achats responsables : protection de l'environnement, loyauté des pratiques, etc. ; - respect des engagements RSE d'Icade relatifs aux achats auprès du secteur protégé et adapté. 	<p>Risques : mise en cause de la responsabilité d'Icade, dégradation de la relation client.</p> <p>Opportunités : maîtrise opérationnelle, amélioration de la relation clients.</p>
Politique RH : adaptation des compétences, bien-être au travail et diversité	<ul style="list-style-type: none"> - adaptation des compétences à la stratégie de l'entreprise : anticipation des besoins, adaptation au changement des collaborateurs, attractivité et rétention des compétences clés ; - bien-être au travail et diversité : mesures de qualité de vie au travail, prévention de la discrimination et du harcèlement, gestion des restructurations, dialogue social. 	<p>Risques : mise en cause de la responsabilité d'Icade, baisse de productivité, perte de compétitivité, dégradation du climat social.</p> <p>Opportunités : amélioration de la productivité, sécurisation de la croissance de l'activité.</p>
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> - prévention des risques de corruption, de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, de fraude, d'entente, de conflits d'intérêts et de délits d'initié. 	<p>Risques : mise en cause de la responsabilité d'Icade, dégradation de l'image et de la valeur de marque.</p> <p>Opportunités : instauration de relations transparentes et de confiance avec les parties prenantes, amélioration de l'image et maîtrise de la valeur de la marque.</p>
Protection et sécurité des données	<ul style="list-style-type: none"> - cyber-sécurité ; - conformité aux réglementations concernant l'usage des données. 	<p>Risques : mise en cause de la responsabilité d'Icade, perte de données stratégiques, perte de productivité, dégradation de la relation client.</p> <p>Opportunités : maîtrise opérationnelle, amélioration de la relation clients.</p>



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Risques et opportunités RSE et indicateurs associés

Icade considère la RSE comme un levier d'amélioration de la gestion de ses risques et comme source d'opportunités de création de valeur. Les équipes RSE et Risk Management d'Icade ont mené ensemble en 2017 une revue approfondie des risques et opportunités liés aux aspects environnementaux, sociaux et sociétaux, qui s'est appuyée sur une veille réglementaire, une revue d'études de référence, un benchmark sectoriel ainsi que sur l'étude de la contribution d'Icade aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Elle a été actualisée pour intégrer de nouveaux risques issus de l'analyse de matérialité réalisée en 2018 (pour plus de détails, voir partie 1.2). En 2018, près d'une cinquantaine de risques RSE ont ainsi été identifiés (soit 24 % des 200 risques présents dans la cartographie).

Le tableau ci-dessous décrit les principaux risques et opportunités RSE d'Icade, leurs impacts et les moyens de maîtrise et solutions apportées. Ils sont également décrits dans le chapitre 4 « Facteurs de risques ». Ils comprennent les risques financiers liés aux effets du changement climatique sur l'activité, suivant les recommandations du groupe de travail Transparence Financière Climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TFCFD), constitué à l'initiative du G20 et du conseil de stabilité financière (FSB). Icade n'a enregistré aucune provision ou garantie pour risque environnemental sur l'exercice 2018.

Impact	Principales mesures de maîtrise et solutions apportées
	<p>Principaux engagements climat : réduire de 40 % les émissions de CO₂ de la Foncière Tertiaire entre 2011 et 2020 et de 12 % les émissions de CO₂ liées à l'énergie grise de la Promotion entre 2015 et 2020. Ces objectifs s'appuient sur des plans d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foncière Tertiaire : plan d'efficacité énergétique et de déploiement des renouvelables de 50 millions d'euros entre 2017 et 2019 ; réalisation d'une étude sur les risques liés aux impacts physiques du changement climatique sur les actifs en vue d'adapter graduellement le patrimoine ; - Foncière Santé : cartographie énergie/carbone et proposition d'actions d'amélioration co-construites avec les exploitants de cliniques ; - Promotion : développement des constructions bois et labellisées E+C- (énergie positive et réduction carbone). <p>Pour plus de détails, voir § 2.1.</p>
	<p>Icade s'attache à éviter, réduire et compenser ses impacts sur la biodiversité tout au long du cycle de vie du bâtiment et à atteindre 25 % de biodiversité positive pour ses parcs d'affaires et ses nouvelles constructions d'ici 2020.</p> <p>En matière d'économie circulaire, Icade s'engage à maîtriser ses déchets de construction et à recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation maîtrisés en 2020. En 2018, Icade a lancé Cycle-Up, en JV à 50/50 avec Egis, une plateforme dédiée au réemploi.</p> <p>Pour plus de détails, voir § 2.2 et § 2.3.</p>
	<p>La maîtrise des risques environnementaux, de santé et de sécurité est assurée par un dispositif robuste comprenant les systèmes de management environnementaux, les certifications (ISO 14001, NF, HQE, BREEAM, etc.), la veille réglementaire, les études d'impact environnemental, les diagnostics et la maintenance des installations techniques, les systèmes d'évaluation et de pilotage internes (contrat de performance biodiversité, audits énergétiques, etc.).</p> <p>Pour plus de détails, voir § 2.1 ; § 2.2 ; § 2.3, § 2.5 et § 3.3.</p>
	<p>Une direction de 8 collaborateurs pilote la démarche d'innovation, dotée d'un budget de 2 millions d'euros par an. Cette démarche se décline dans chacun des métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le pôle Foncière Tertiaire développe une nouvelle offre immobilière et de services pour accompagner les nouveaux usages dans les bureaux ; - le pôle Foncière Santé accompagne ses partenaires exploitants à l'évolution des pratiques médicales au travers de solutions innovantes comme Ambu'stage ; - le pôle Promotion développe des offres innovantes comme le service de co-conception de logement <i>Imagin'home</i>. <p>Pour plus de détails, voir § 3.2 et § 3.3.</p>
	<p>Chaque pôle d'Icade développe des solutions pour favoriser les échanges avec ses clients, améliorer le parcours client et l'expérience utilisateur : plateformes digitales, enquêtes clients, SAV, nouveaux services (achat en ligne, visites virtuelles, traitement automatisé des réclamations), etc.</p> <p>Pour plus de détails, voir § 3.3.</p>
	<p>Icade entretient un dialogue régulier et nourri avec les communautés locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - participation à des instances de concertation locale avec les collectivités ; - chartes et actions de bénévolat des collaborateurs en faveur de l'emploi local et l'insertion professionnelle ; - développement de la mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle au sein de son patrimoine et de ses nouvelles constructions. <p>Pour plus de détails, voir § 1.4 et § 3.1.</p>
	<p>La politique d'achat responsable d'Icade est structurée autour de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la signature systématique de Chartes d'achats responsables par ses fournisseurs et l'évaluation du respect de la charte ; - l'intégration d'exigences spécifiques : matériaux durables, biodiversité, emplois d'insertion, respect du droit du travail et de la sécurité et achats auprès du secteur protégé et adapté, etc. <p>Pour plus de détails, voir § 3.5.</p>
	<p>La politique RH d'Icade s'attache à : accompagner le projet stratégique de l'entreprise, développer l'expertise et l'agilité de ses collaborateurs et managers, encourager le travail collaboratif, renforcer sa marque employeur, améliorer le bien-être au travail et promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions.</p> <p>Pour plus de détails, voir § 4.</p>
	<p>L'éthique des affaires est pilotée par la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne. Elle s'appuie sur des dispositifs robustes comme une Charte éthique, un déontologue, une cartographie des risques, un dispositif de lutte contre la corruption et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, un dispositif de connaissance des relations d'affaires, des formations régulières pour les collaborateurs et un système d'alerte confidentiel.</p> <p>Pour plus de détails, voir § 3.6.</p>
	<p>La politique de cyber-sécurité d'Icade est pilotée par la direction des systèmes d'information et de la sécurité et garantie par des mesures dédiées : plan de continuité d'entreprise, protection et duplication des systèmes... Un Délégué à la protection des données veille au respect du Règlement général sur la protection des données personnelles et les collaborateurs sont sensibilisés au sujet via des modules d'e-learning.</p> <p>Pour plus de détails, voir § 3.3.2 et § 3.6.</p>

9.2. Tableau récapitulatif des indicateurs clés de performance associés aux principaux risques RSE

Principaux thèmes de risques	Indicateurs clés de performance
Impact du changement climatique et transition énergétique	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Intensité énergétique et carbone (pôles Foncières Tertiaire et Santé)* ☐ Pourcentage des surfaces couvertes par des contrats de performance énergétique (pôle Foncière Tertiaire)* ☐ Pourcentage d'électricité couverte par des certificats verts (pôle Foncière Tertiaire)* <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des opérations (bureaux et logements) dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique RT 2012* ☐ Intensité carbone* ☐ Pourcentage des surfaces concernées par les énergies renouvelables*
Préservation des ressources : économie circulaire et biodiversité	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Intensité Eau (pôles Foncières Tertiaire et Santé)* ☐ Pourcentage de déchets recyclés ou valorisés (pôle Foncière Tertiaire)* ☐ Pourcentage des parcs d'affaires labellisés ÉcoJardin (Pôle Foncière Tertiaire) <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des nouveaux bureaux certifiés HQE valorisant 60 % de déchets de chantier ☐ Pourcentage des nouvelles opérations équipées d'un système de récupération d'eau pluviale ☐ Pourcentage des nouvelles constructions en biodiversité positive
Conformité aux réglementations environnementales, de santé et de sécurité	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des surfaces couvertes par une certification environnementale (pôles Foncières Tertiaire et Santé)* ☐ Pourcentage des surfaces couvertes par des annexes environnementales (pôle Foncière Tertiaire)* <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des surfaces (bureaux et autres activités) et opérations (logements) couvertes par une certification environnementale*
Innovation et adaptation de l'offre aux besoins des clients	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des surfaces couvertes par des services à disposition des locataires (pôle Foncière Tertiaire)* <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage des logements et bureaux ayant recours à la maquette numérique 3D (BIM)
Relation clients	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Taux des principaux parcs labellisés avec le nouveau label privé « Parc d'excellence » (pôle Foncière Tertiaire) <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Taux de satisfaction des clients à la livraison*
Prise en compte des besoins des communautés locales	<p>Icade :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Montant alloué aux actions de mécénat et partenariat* <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Taux de chantiers significatifs comportant une clause d'insertion
Achats responsables	<p>Pôles Foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage de fournisseurs signataires de la Charte achats responsables (pôle Foncière Tertiaire)* <p>Pôle Promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage de chantiers d'immeubles neufs faisant l'objet d'une Charte d'achats responsables <p>Icade :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Taux d'augmentation du montant des achats auprès du secteur du travail protégé et adapté
Politique RH : adaptation des compétences, bien être au travail et diversité	<p>Icade :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique* ☐ Taux d'absentéisme* ☐ Pourcentage de salariés formés* ☐ Pourcentage de collaborateurs disposant d'une reconnaissance qualité de travailleurs handicapés (RQTH)*
Éthique des affaires	<p>Icade :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage de salariés sensibilisés à la lutte contre la corruption (Sapin 2) et à la Charte éthique*
Protection et sécurité des données	<p>Icade :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pourcentage de salariés sensibilisés au Règlement général sur la protection des données (RGPD)*

* Indicateurs clés de performance audités en tests de détails par l'organisme tiers indépendant.

10. Synthèse de la méthodologie et périmètre de reporting

10.1. Période de reporting

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

10.2. Périmètre de reporting

Le périmètre couvert par le processus de reporting varie selon les métiers d'Icade et les indicateurs. Il est déterminé en fonction de sa pertinence en termes de représentativité et de comparabilité. La définition des périmètres est détaillée ci-dessous.

10.2.1. Périmètres des données environnementales et sociétales

Pôle Foncière Tertiaire

Le périmètre de reporting environnemental et sociétal du pôle Foncière Tertiaire est basé sur le périmètre de reporting financier consolidé tel que défini dans le rapport de gestion. Selon les indicateurs de performance environnementale ou sociétale, le pôle Foncière Tertiaire considère plusieurs périmètres de reporting. Ces périmètres sont définis ainsi :

- périmètre de reporting financier (dit « surface locative ») : le patrimoine du pôle Foncière Tertiaire de l'année 2018 inclut tous les actifs détenus au 31 décembre 2018, définis en surface locative. Sont exclus des surfaces locatives : les actifs en rénovation ou prochainement rénovés, occupés très partiellement, les actifs en phase de développement/construction et les actifs cédés en cours d'année ;

- périmètre de reporting « RSE » : il est calculé en excluant les actifs suivants du périmètre de reporting financier : les actifs ayant moins d'un an d'exploitation sur une année civile complète (acquis depuis moins d'un an ou en travaux pendant l'exercice) et les actifs « typés », dont l'activité présente un profil environnemental particulier et dont le nombre d'actifs représentés est trop marginal pour constituer une catégorie à part entière (entrepôts, data centers, studios de télévision, activités industrielles, etc.) ;
- périmètre de reporting dit « surface cartographiée » : périmètre faisant l'objet d'une évaluation pour certains indicateurs environnementaux clés ;
- périmètre de reporting dit « corporate » : il comprend les bâtiments occupés par Icade, dont certains ne sont pas détenus par Icade, comme c'est le cas pour son siège Open, cédé en 2018. De ce fait, en 2018, le périmètre corporate n'est plus une sous-catégorie du périmètre RSE et de la surface cartographiée, qui ne comprennent que des bâtiments détenus par Icade, et constitue désormais une catégorie à part.

Le patrimoine du périmètre « RSE » du pôle Foncière Tertiaire comprend exclusivement des actifs de bureaux, classés dans deux catégories : des bureaux diffus (dénommés ci-dessous « bureaux ») et des bureaux situés dans des parcs d'affaires (dénommés « parcs d'affaires »).

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE TERtiaIRE AU 31/12/2018

	Surface locative (en m ²)	Périmètre « RSE » (en m ²)	Surface cartographiée (en m ²)	Part cartographiée (en %)	Part d'immeubles contrôlés	Part d'immeubles non contrôlés
Parcs d'affaires	661 070	318 021	309 145	97 %	95 %	5 %
Bureaux	867 617	727 820	603 850	83 %	69 %	31 %
PÔLE FONCIÈRE TERtiaIRE	1 528 687	1 045 841	912 995	87 %	77 %	23 %
Corporate	11 729	11 729	11 729	100 %	100 %	0 %

Sur le périmètre « RSE » de 1 045 841 m², les immeubles cartographiés représentaient 912 995 m² à fin 2018, soit 87 % des surfaces. Les actifs dits « contrôlés » sont les immeubles dont Icade contrôle totalement ou partiellement l'exploitation. Les actifs dits « non contrôlés » sont les immeubles détenus par Icade mais dont le locataire dispose du contrôle total de l'exploitation (immeubles mono-locataire). En 2018, Icade disposait du contrôle de l'exploitation de 77 % des actifs des parcs et bureaux sur le périmètre « RSE ».

Le choix du périmètre des indicateurs environnementaux et sociétaux est déterminé en fonction de sa pertinence pour l'indicateur considéré :

- périmètre de reporting financier (dit « surface locative ») pour les indicateurs à l'échelle du patrimoine ou des parcs d'Icade, tels que : la certification ISO 14001 des parcs, les indicateurs de biodiversité des parcs, l'évaluation des risques liés au changement climatique, la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique, les services à disposition des locataires, la couverture wi-fi des parcs ;
- périmètre de reporting « RSE » pour les indicateurs tels que : les certifications HQE/BREEAM des bureaux et parcs d'affaires, les CPE, la distance du patrimoine aux transports en commun, les émissions de CO₂ liées au transport et les mesures de santé et sécurité sur les actifs ;

- périmètre de reporting dit « surface cartographiée » pour les indicateurs énergie, carbone, eau, déchets et les bornes de charge pour véhicule électrique.

Pôle Foncière Santé

Le périmètre de reporting financier inclut tous les établissements de santé, détenus au 31 décembre 2018, définis en « surface locative » selon les mêmes règles que celles décrites pour le pôle Foncière Tertiaire. Le périmètre « RSE » du pôle Foncière Santé inclut les cliniques du périmètre de reporting financier, à l'exception des cliniques ayant moins d'un an d'exploitation sur une année civile complète (acquis depuis moins d'un an ou en travaux pendant l'exercice). Le périmètre de reporting dit « surface cartographiée » inclut la part des cliniques pour lesquelles une cartographie des indicateurs environnementaux (énergie, carbone et eau) a été réalisée au cours de l'exercice. Contrairement au pôle Foncière Tertiaire qui contrôle une grande majorité des actifs, le pôle Foncière Santé ne possède pas le contrôle de l'exploitation des cliniques, ce qui explique la différence de surface cartographiée entre les deux pôles. En effet, dans le cadre de son partenariat avec les opérateurs de santé, Icade est propriétaire des murs mais ne gère pas l'exploitation : ses locataires maîtrisent la totalité de l'exploitation, à la fois opérationnelle et environnementale, des bâtiments.

PÉRIMÈTRE DU PÔLE FONCIÈRE SANTÉ AU 31/12/2018

	Surface locative (en m ²)	Périmètre « RSE » (en m ²)	Surface cartographiée - énergie carbone (en m ²)	Part cartographiée - énergie carbone (en %)	Surface cartographiée - eau (en m ²)	Part cartographiée - eau (en %)	Part d'immeubles contrôlés	Part d'immeubles non contrôlés
PÔLE FONCIÈRE SANTÉ	1 602 495	1 434 413	1 029 475	72 %	823 938	57 %	0 %	100 %

La surface des cliniques cartographiées pour les indicateurs énergie et carbone a été élargie de 691 504 m² en 2017 à 1 029 475 m² en 2018 (soit une augmentation de 51 % à 72 % des surfaces). La surface des cliniques couvertes par une collecte des indicateurs de consommation d'eau a été élargie de 51 % à 57 % des surfaces en 2018. Le périmètre de l'indicateur eau est moins élevé du fait de l'impossibilité de remontée des données de certaines régies d'eau locales ne disposant pas de portails de collecte.

Pôle Promotion

Le périmètre retenu est celui des immeubles et opérations dont les mises en chantier ont été lancées au cours de l'exercice, correspondant au périmètre de reporting financier consolidé tel que défini dans le rapport de gestion. Aucune règle d'exclusion par rapport au périmètre financier n'est appliquée.

PÉRIMÈTRE DU PÔLE PROMOTION AU 31/12/2018

	Nombre d'opérations	Surface (en m ² SHONrt)	Surface cartographiée (en %)
Logements	74	375 348	100 %
Bureaux	5	100 998	100 %
Autres activités (santé, équipements)	9	38 608	100 %
TOTAL	88	514 954	100 %

Le périmètre couvert est de 100 % des opérations en 2018.

Tous les indicateurs environnementaux et sociétaux du pôle Promotion sont définis sur ce périmètre, à l'exception des indicateurs suivants :

- part des opérations faisant l'objet d'un diagnostic biodiversité (périmètre : nombre d'opérations en phase d'étude au cours de l'exercice) ;

- part des réservations par typologie de clients (périmètre : nombre de réservations de logements au cours de l'exercice).

10.2.2. Périmètre des données sociales

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

10.3. Variation de périmètre

La principale variation de périmètre concerne le pôle Foncière Tertiaire, liée à la fusion-absorption d'ANF Immobilier en 2018 (patrimoine de 197 000 m² au 31 décembre 2018 en surfaces locatives, base 100 %) et aux cessions des Parcs d'affaires de Paris-Nord-2, Colombes, de l'immeuble Axe Seine et de l'immeuble Open pour 243 000 m² (en surfaces locatives, au 30 septembre 2018).

10.4. Choix des indicateurs

Pour piloter sa progression en termes de performance environnementale, sociale et sociétale, Icade s'est dotée d'indicateurs clés de performance en lien avec ses 15 engagements RSE. Ces indicateurs ont été définis sur la base des recommandations des standards internationaux de référence tels que les Standards GRI de la *Global Reporting Initiative* publiés en octobre 2016 et le supplément sectoriel immobilier de la GRI version 4 (GRI-G4), ainsi que les bonnes pratiques de l'EPRA *Sustainability Best Practices Recommendations Guidelines* de septembre 2017.

Chaque indicateur a été choisi par Icade pour sa pertinence au regard de ses activités, de ses principaux risques conformément à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et des attentes de ses parties prenantes (analyse de matérialité actualisée en 2018). Chaque indicateur fait l'objet d'une fiche descriptive comprenant le libellé de l'indicateur, sa correspondance avec les référentiels, sa définition, ses règles de calcul ou d'estimation, les données source, le lien éventuel avec d'autres indicateurs et son processus de revue interne et externe.

10.5. Outils de reporting

Les indicateurs sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière. Les outils, les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation, le processus de vérification et de mise à jour interne sont présentés ci-dessous par métier et par type d'indicateur.

10.5.1. Données des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Indicateurs énergie, carbone, eau, déchets

L'organisation du reporting environnemental de ces données est commune aux pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé. Il repose sur la direction RSE, les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé, un réseau d'interlocuteurs « énergies/eau/déchets » situés au sein des entités opérationnelles, les syndicats de copropriété et, le cas échéant, les locataires de bureaux et les exploitants de cliniques. En 2017, Icade a amélioré le pilotage de ses données environnementales en automatisant la collecte et l'analyse des données de consommation, en partenariat avec la société de logiciel environnemental Deepki. Les données extraites sont ensuite traitées sous tableur. Un contrôle de cohérence est effectué par les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé et par la direction RSE d'Icade. La procédure de reporting environnemental est mise à jour sur une base annuelle et disponible sur le site internet d'Icade.

10.6. Précisions méthodologiques

Les méthodologies relatives à certains indicateurs peuvent présenter des spécificités qui sont explicitées ci-après.

Périmètre constant : pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Pour satisfaire aux recommandations de reporting du référentiel de l'EPRA, Icade communique les indicateurs environnementaux des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé à périmètre total et à périmètre constant. Les données à périmètre constant (méthode de reporting dite « like-for-like ») incluent les données historiques sur un portefeuille d'actifs identiques pendant trois ans, soit du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018 pour la Foncière Santé et pendant deux ans, soit du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2018 pour la Foncière Tertiaire. Pour les immeubles ayant été nouvellement intégrés dans la cartographie en 2018, les données sont récoltées *a posteriori* sur les années 2017 et 2016 et intégrées aux calculs.

En ce qui concerne le pôle Foncière Santé, le périmètre total est équivalent au périmètre constant.

Comparaison des performances énergétiques à climat constant : pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Pour neutraliser les variations climatiques et rendre les consommations énergétiques du périmètre comparables d'une année sur l'autre, les données brutes sont corrigées à l'aide de la méthodologie proposée par Météo France. Les données sont retraitées sur la base des conditions climatiques de l'année 2011, prise par Icade comme année de référence. Les principales règles adoptées par Icade sont détaillées dans la procédure de reporting environnemental, disponible sur le site internet d'Icade.

Autres indicateurs environnementaux et sociétaux

La collecte et le traitement des données sources des autres indicateurs environnementaux et sociétaux sont effectués par les correspondants RSE des pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé d'Icade. La vérification et la validation des données sont assurées par ces deux mêmes directions et par la direction RSE d'Icade.

10.5.2. Données environnementales et sociétales du pôle Promotion

Les indicateurs sont issus de trois sources : outil métier du pôle Promotion, enquêtes de terrain, études thermiques des opérations, alimentées par un réseau de contributeurs. La collecte et la vérification sont effectuées par le responsable qualité du pôle Promotion. Un contrôle de cohérence et de vérification d'éventuels doublons est également effectué par le responsable qualité du pôle Promotion, par un autre correspondant RSE du pôle Promotion et par la direction RSE d'Icade. Le protocole de reporting du pôle Promotion est mis à jour régulièrement.

10.5.3. Données sociales

Les données sociales sont collectées par le département études et rémunération de la direction des ressources humaines à partir des logiciels de paie, de gestion des données sociales, des résultats d'études et de l'ensemble des interlocuteurs RH en charge de la formation, de la mobilité, de la diversité et des affaires sociales. Le traitement de ces données est effectué dans un tableur spécifique. Le contrôle et la vérification sont réalisés par le département études et rémunération et par la direction RSE d'Icade. La diffusion est soumise à la validation de la direction des ressources humaines.

Calcul des émissions de gaz à effet de serre : pôles Foncière Tertiaire et Foncière Santé

Afin d'être conforme aux recommandations du référentiel international *GreenHouse Gas Protocol (GHG Protocol)*, l'ensemble des émissions de scope 3 relatives aux données non maîtrisées des actifs contrôlés et aux actifs non contrôlés sont comptabilisées en tant qu'émissions indirectes.

Depuis 2011, Icade comptabilise ses émissions de gaz à effet de serre à partir des facteurs d'émission nationaux ou locaux (comptabilité dite « location based ») en conformité avec le GHG Protocol. Pour l'électricité (hors renouvelables) et le gaz naturel, les émissions de CO₂ sont calculées en utilisant les coefficients issus de l'arrêté du 8 février 2012 modifiant l'arrêté du 15 septembre 2006 relatif au diagnostic de performance énergétique pour les bâtiments existants. Pour les réseaux de chaleur et de froid, les coefficients utilisés sont ceux des réseaux urbains auxquels sont connectés les actifs d'Icade. Tous les tableaux au format EPRA (paragraphe 7.1 ; 7.2 et 7.3) sont conformes à ces principes.

Calcul de l'intensité carbone : pôle Foncière Tertiaire

Pour le calcul de son intensité carbone (tel que pris en compte dans le calcul de son objectif carbone de -40% entre 2011 et 2020), Icade déroge au *GHG Protocol* en déduisant les émissions de CO₂ évitées par les certificats verts (certificats garantissant l'achat d'électricité renouvelable) du calcul de l'intensité carbone global du pôle Foncière Tertiaire. Icade s'appuie en effet sur deux leviers pour réduire ses émissions de carbone : l'achat de certificats verts et la production d'énergie renouvelable sur ses sites. Pour valoriser ces deux leviers, Icade a choisi de déduire les émissions de carbone liées aux certificats verts, au même titre que la production de renouvelable en propre. Icade a en effet choisi de ne pas modifier sa comptabilité dite « location-based » vers une comptabilité

dite « market-based » (qui permettrait de déduire les certificats verts) afin de maintenir une continuité dans son reporting et une comparabilité avec ses pairs. Afin d'être transparent sur les conséquences de ce choix méthodologique, l'indicateur d'intensité global est communiqué hors certificats verts et avec certificats verts. Cette dérogation n'affecte que le calcul d'intensité et n'a pas été répercutée sur les calculs de volumes d'émissions communiqués dans les tableaux EPRA en annexes 7.1, 7.2 et 7.3. D'autre part, les émissions compensées volontairement (37 % des émissions cartographiées en 2018) ne sont pas déduites des calculs d'émissions de CO₂ d'Icade.

Calculs des émissions de carbone liées au déplacement : pôle Foncière Tertiaire

Les émissions de carbone liées aux transports sont calculées à partir de la localisation des actifs, des moyennes statistiques locales de répartition des différents moyens de transport des usagers et des données issues des plans de déplacement d'entreprise d'Icade, auxquelles est affecté un facteur d'émission.

Intensité énergétique, carbone et eau : pôle Foncière Santé

Les indicateurs d'intensité de la Foncière Santé sont calculés par m² et par nombre de lits et places. Ce dernier indicateur vise à tenir compte de l'évolution des pratiques médicales, notamment le développement de la chirurgie ambulatoire. Le nombre de lits est utilisé pour les cliniques et établissements médico-sociaux traditionnels tandis que le nombre de places est utilisé pour les cliniques ambulatoires de court séjour. Les places correspondent alors au nombre de salles d'opération, de réveil, d'attente, etc.

Ratio de salaire hommes/femmes

L'écart de salaire entre les collaborateurs hommes et femmes communiqué dans le tableau des indicateurs RH (§ 7.6) porte sur un périmètre restreint, estimé comme pertinent par Icade (environ 30 % des effectifs). Il a été déterminé lors d'une étude sur les écarts de salaire

hommes/femmes menée par la direction des relations humaines. Il ne comporte que les familles d'emplois dont la mixité est significative pour ne pas fausser les résultats. L'indicateur correspond à l'écart du salaire de base moyen mensuel des femmes par rapport à celui des hommes.

Lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, respect d'une alimentation responsable équitable et durable et du bien-être animal

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce, modifié en octobre 2018 par la Loi n° 2018-938 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, requiert que soient intégrées dans la déclaration de performance extra-financière des informations relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à une alimentation responsable, équitable et durable. Ces enjeux n'ont pas été considérés comme matériels par Icade, qui, au vu de son activité, dispose d'un pouvoir d'action et d'une responsabilité très réduits sur ces différents sujets. En conséquence, elle communique de façon limitée dans le chapitre RSE du document de référence. Les raisons sont les suivantes :

- les sujets du gaspillage, de la précarité alimentaire et du respect d'une alimentation responsable équitable et durable sont principalement liés aux activités de restauration présentes sur certains des actifs de son patrimoine. Or, Icade, en très grande majorité, ne dispose pas du contrôle de ces activités de restauration car elle n'a aucun contrat en direct avec les restaurateurs présents au sein de son patrimoine. Toutefois, Icade s'engage au-delà de son périmètre de responsabilité au travers des potagers et fermes urbaines présents sur ses parcs d'affaires et sur son siège et en sensibilisant ses locataires et collaborateurs à une alimentation saine et durable au travers d'ateliers ;
- pour les mêmes raisons, l'impact d'Icade sur le bien-être animal est faible compte tenu de ses activités. Ce sujet est néanmoins traité par Icade au travers des mesures mises en place en faveur de la biodiversité (pour plus de détails, voir partie § 2.2. « Promouvoir la biodiversité comme facteur d'attractivité »).

10.7. Modifications de calcul

Calcul de l'évolution de la part des surfaces de bureaux certifiés en exploitation : pôle Foncière Tertiaire

Le calcul de l'évolution de la part des surfaces de bureaux certifiés en exploitation est désormais calculé à périmètre constant, afin de montrer l'évolution hors effet périmètre (cessions et acquisitions) et ainsi mieux refléter les efforts réalisés sur le patrimoine d'une année sur l'autre.

Calcul des indicateurs déchets : pôle Foncière Tertiaire

En 2018, le pôle Foncière Tertiaire a affiné sa méthodologie de calcul du traitement des déchets : auparavant, elle suivait la part de déchets recyclables (tri à la source) et suit désormais la part de déchets recyclés ou valorisés, qui donne une information beaucoup plus précise du traitement final. Cet indicateur détaille la part de déchets recyclés sous forme de matière, valorisés par voie de compostage et méthanisation ou valorisés par voie d'incinération. En 2018, la part de déchets maîtrisés recyclables était ainsi de 33,0 % tandis que la part de déchets maîtrisés recyclés ou valorisés est de 72,3 %.

Part de bureaux et parcs comportant des bornes de charge pour véhicules électriques : pôle Foncière Tertiaire

Afin de mieux refléter le périmètre sur lequel Icade dispose d'un véritable levier d'action, l'indicateur lié à la part de bureaux et parcs équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques est restreint aux actifs pour lesquels Icade dispose du contrôle de l'exploitation (immeubles contrôlés). Il exclut les immeubles sans espaces de parking disponibles et ceux détenus en copropriété et sur lesquels Icade n'a pas de capacité décisionnaire. Les immeubles provenant de la fusion-absorption d'ANF Immobilier ont également été exclus provisoirement du périmètre en 2018, et seront intégrés dès 2019.

Périmètre de calcul des émissions de CO₂ liées aux transports et de la distance aux transports en commun : pôle Foncière Tertiaire

Le périmètre de calcul des indicateurs d'émissions de CO₂ liées aux transports et de la distance du patrimoine aux transports en commun a été élargi en 2018. Il était calculé jusqu'en 2017 sur le périmètre de surface cartographiée et a été élargi au périmètre RSE en 2018.

10.8. Vérification externe

Pour obtenir un avis externe sur l'exhaustivité et la sincérité de son processus de remontée des données extra-financières, Icade a mandaté Mazars, en tant qu'organisme tiers indépendant, afin d'effectuer les travaux de vérification suivants :

- ▣ vérification de la conformité de la déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▣ vérification de la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Le rapport de l'organisme tiers indépendant est joint en annexe § 12. « Rapport de l'organisme tiers indépendant ».

Correspondance avec le Global Reporting Initiative

Un cabinet de conseil spécialisé en reporting extra-financier a évalué le niveau de conformité du chapitre RSE du présent document de référence avec les critères du référentiel des Standards GRI. Dans ce cadre, il a été établi qu'Icade répond au niveau de conformité Essentiel de ce référentiel. La table de correspondance est présentée dans la partie 11. « Tables de correspondance déclaration de performance extra-financière, Global Reporting Initiative et EPRA ».

11. Tables de correspondance déclaration de performance extra-financière, Global Reporting Initiative et EPRA

Table de correspondance des sections du chapitre 3 du document de référence 2018 avec le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatif à la publication d'informations non financières présentée ci-dessus

Désignation	Partie du document de référence
BUSINESS MODEL	
Synthèse du modèle d'affaires	Chapitre 1 partie 4
Description des principales activités et répartition par zone géographique	
Pôle Foncière Tertiaire	Chapitre 2 partie 2.2
Pôle Foncière Santé	Chapitre 2 partie 2.3
Pôle Promotion	Chapitre 2 partie 3
Chiffre clés	
Chiffres clés du pôle Foncière Tertiaire	Chapitre 1 partie 1 et chapitre 2 partie 2.2.7
Chiffres clés du pôle Foncière Santé	Chapitre 1 partie 1 et chapitre 2 partie 2.3.6
Chiffres clés du pôle Promotion	Chapitre 1 partie 1 et chapitre 2 partie 3.1, 3.2 et 3.3
Parties prenantes clés	Chapitre 3 partie 1.4
Positionnement concurrentiel	
Pôle Foncière Tertiaire	Chapitre 2 parties 2.2.1, 2.2.2
Pôle Foncière Santé	Chapitre 2 parties 2.3.1, 2.3.2
Pôle Promotion	Chapitre 2 partie 3.1
Positionnement dans la filière - types de fournisseurs et prestataires	Chapitre 3 partie 3.5
Perspectives	Chapitre 1 partie 5.2
RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE ET MESURES DE MAÎTRISE ASSOCIÉES	CHAPITRE 3 PARTIE 9
POLITIQUES, RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	CHAPITRE 3 PARTIES 5 ET 6
CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ	
Conséquences sociales	Chapitre 3 parties 3 et 4
Conséquences environnementales	Chapitre 3 partie 2
LE CHANGEMENT CLIMATIQUE	CHAPITRE 3 PARTIES 1.5, 2.1, 2.6, 2.7, 7.1 ET 7.2, 7.3 ET 7.5
L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	CHAPITRE 3 PARTIE 2.3
LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME	CHAPITRE 3 PARTIES 3.5 ET 4.2.3, 4.3
LES ACCORDS COLLECTIFS	CHAPITRE 3 PARTIE 4.2.3
LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS, PROMOTION DES DIVERSITÉS	CHAPITRE 3 PARTIES 4.3
MESURES PRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES	CHAPITRE 3 PARTIES 4.3.3
LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	CHAPITRE 3 PARTIES 3.5 ET 3.6
LA LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	CHAPITRE 3 PARTIE 3.6
LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE	CHAPITRE 3 PARTIE 10.6
LA LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE, LE RESPECT DU BIEN-ÊTRE ANIMAL ET UNE ALIMENTATION RESPONSABLE, ÉQUITABLE ET DURABLE	CHAPITRE 3 PARTIE 10.6

Table de correspondance entre le document de référence et le supplément sectoriel Immobilier des Standards GRI de la *Global Reporting Initiative* et les *Sustainability Best Practices Recommendations Guidelines* de l'EPRA

ICADE est en conformité avec le niveau « Essentiel » des Standards GRI et suit les recommandations de l'EPRA de septembre 2017. Les éléments spécifiques d'information présentés portent sur les aspects pouvant être considérés comme matériels.

Code GRI	Référence EPRA	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
INDICATEURS GÉNÉRAUX				
Profil de l'organisation				
102-1		Indiquer le nom de l'organisation	Chapitre 8 partie 1	
102-2		Indiquer les principales marques et principaux produits et services	Chapitre 1 et chapitre 2	
102-3		Indiquer le lieu où se trouve le siège de l'organisation	Chapitre 8 partie 1	
102-4		Indiquer le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport	Chapitre 2 parties 2.1, 2.2 et 2.3	
102-5		Indiquer le mode de propriété et la forme juridique	Chapitre 8 partie 1	
102-6		Indiquer les marchés desservis (inclure la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Chapitre 2	
102-7		Indiquer la taille de l'organisation	Chapitre 1 parties 1 et 3	
102-8		Informations détaillées sur les effectifs	Chapitre 3 parties 4.1 et 7.6	✓
102-9		Décrire la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 3 parties 1.4 et 3.5	
102-10		Indiquer tous les changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Chapitre 2 partie 1.1	
102-11		Indiquer si la démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation, et comment	Chapitre 3 parties 1.2, 1.3 et 9	
102-12		Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Chapitre 3 partie 1.4	
102-13		Répertorier les affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation s'implique	Chapitre 3 partie 1.4	
Stratégie				
102-14		Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation (directeur général, Président ou cadre dirigeant de même niveau, par exemple) sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Le message d'André Martinez ; Entretien avec Olivier Wigniolle	
102-15		Éléments d'informations liés aux risques, opportunités et impacts clés	Chapitre 3 parties 1.2 et 9 et chapitre 4	
Éthique et intégrité				
102-16		Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les Codes de conduite et Codes d'éthique	Chapitre 3 partie 3.6	
Gouvernance				
102-18		Indiquer la structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance. Identifier les comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3 partie 1.3 et chapitre 5 partie 1	
102-21		Indiquer les processus de consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3 partie 1.2, 1.3 et 1.4	
102-22	Gov-Board	Indiquer la composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités	Chapitre 5 partie 1	
102-24	Gov-Selec	Indiquer le processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, et préciser les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 5	
102-25	Gov-Col	Indiquer les processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés. Indiquer si les conflits d'intérêts sont divulgués aux parties prenantes	Chapitre 3 partie 3.6 et chapitre 5 parties 1 et 2	
Implication des parties prenantes				
102-40		Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapitre 3 partie 1.4	
102-41		Accords liés à la négociation collective	Chapitre 3 partie 4.2.3	
102-42		Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise a établi un dialogue	Chapitre 3 partie 1.4	
102-43		Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport	Chapitre 3 parties 1.2, 1.3 et 1.4	
102-44		Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés	Chapitre 3 parties 1.2 et 1.4	

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tables de correspondance déclaration de performance extra-financière, *Global Reporting Initiative* et EPRA

Code GRI	Référence EPRA	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
Profil du rapport				
102-45		Répertorier toutes les entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents	Chapitre 1 partie 2 et chapitre 5 partie 2 (note 11.5)	
102-46		Expliquer le processus de contenu et du périmètre des aspects	Chapitre 3 partie 1.2 et 10	
102-47		Répertorier tous les aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Chapitre 3 parties 1.2, 1.3, 5 et 10	
102-48		Indiquer les raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	Chapitre 3 partie 10	
102-49		Indiquer les changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Chapitre 3 partie 10	
102-50		Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies	Chapitre 3 partie 10	
102-51		Date du dernier rapport publié, le cas échéant	29 mars 2018	
102-52		Cycle de reporting	Chapitre 3 partie 10	
102-53		Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	MILLET Daphné daphne.millet@icade.fr	
102-54		Indiquer l'option de « conformité » choisie par l'organisation et l'index du contenu GRI	Chapitre 3 partie 11	
102-55		Tableau de correspondance GRI	Chapitre 3 partie 11	
102-56		Indiquer la politique et la pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Chapitre 3 partie 12	
103-1		Expliquer le processus de contenu et du périmètre des aspects	Chapitre 3 partie 1.2 et 10	
103-2		Expliquer l'approche managériale et ses composants	Chapitre 3	
103-3		Évaluation de l'approche managériale	Chapitre 3	
INDICATEURS ÉCONOMIQUES				
Anti-corruption				
205-2		Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Chapitre 3 partie 3.6	
205-3		Cas avérés de corruption et mesures prises	Chapitre 3 partie 3.6	
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX				
Matières - Approche managériale				
301-1		Consommation de matières en poids ou en volume	Chapitre 3 parties 2.3 et 2.4	
Énergie - Approche managériale				
302-1	Elec-Abs	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Chapitre 3 parties 2.1, 7.1 et 7.2	✓
302-2	Elec-Lfl DH&C-Abs DH&C-Lfl Fuels-Abs Fuels-Lfl			
302-2		Consommation énergétique en dehors de l'organisation	Chapitre 3 parties 2.1, 2.6, 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5	✓
302-4		Réduction de la consommation énergétique	Chapitre 3 parties 2.1 et 3.4	✓
302-5		Réduction des besoins énergétiques des produits et services	Chapitre 3 parties 2.1, 2.4, 2.5, 2.6 et 3.4	✓
CRE1	Energy-Int	Intensité énergétique	Chapitre 3 parties 2.1, 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5	✓
Eau - Approche managériale				
303-1	Water-Abs Water-Lfl	Volume total d'eau prélevé par source	Chapitre 3 parties 2.3 et 7.1, 7.2 et 7.3	✓
CRE2	Water-Int	Intensité Eau	Chapitre 3 parties 2.3, 7.1, 7.2 et 7.3	✓
Biodiversité - Approche managériale				
304-2		Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	Chapitre 3 partie 2.2	

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tables de correspondance déclaration de performance extra-financière, *Global Reporting Initiative* et EPRA

Code GRI	Référence EPRA	Éléments généraux d'information	Partie du document de référence	Vérification externe
Émissions - Approche managériale				
305-1	GHG-Dir-Abs	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	Chapitre 3 parties 2.1, 7.1 et 7.2	✓
305-2	GHG-Indirect-Abs	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) liées à l'énergie	Chapitre 3 parties 2.1, 7.1 et 7.2	✓
305-3		Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3)	Chapitre 3 parties 2.1, 2.6 et 7.1, 7.3 et 7.5	✓
305-4	GHG-Int	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 3 parties 2.1 et 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5	✓
305-5		Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 3 parties 2.1, 3.4 et 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5	✓
CRE 3		Intensité des émissions de gaz à effet de serre (exploitation)	Chapitre 3 parties 2.1, 7.1, 7.2 et 7.3	✓
CRE 4		Intensité des émissions de gaz à effet de serre (nouveaux développements et constructions)	Chapitre 3 parties 2.1, 2.4, 2.6 et 7.5	✓
Effluents et déchets - Approche managériale				
306-2	Waste-Abs Waste-Lfl	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Chapitre 3 parties 2.3 et 7.1 et 7.2	✓
INDICATEURS SOCIAUX				
Emploi - Approche managériale				
401-1	Emp-Turnover	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	Chapitre 3 parties 4.1 et 7.6	
Santé et sécurité au travail - Approche managériale				
403-1		Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis	Chapitre 3 parties 4.2 et 7.6	
403-2	H&S-Emp	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Chapitre 3 parties 4.2 et 7.6	✓
Formation et éducation - Approche managériale				
404-1	Emp-Training	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Chapitre 3 parties 4.1 et 7.6	
404-3	Emp-Dev	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	Chapitre 3 parties 4.1 et 7.6	
Diversité et égalité des chances - Approche managériale				
405-1	Diversity-Emp	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Chapitre 3 parties 4.1, 4.3, 7.6 et chapitre 10	✓
405-2	Diversity-Pay	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	Chapitre 3 parties 4.3, 7.6 et chapitre 10	
Communautés locales - Approche managériale				
413-1	Comty-Eng	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales	Chapitre 3 parties 3.1 et 3.3	
Évaluation de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux chez les fournisseurs - Approche managériale				
414-1		Indiquer le pourcentage de nouveaux fournisseurs ayant été contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme.	Chapitre 3 partie 3.5	
Santé et sécurité des consommateurs - Approche managériale				
416-1	H&S-Asset	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	Chapitre 3 parties 3.3 et 3.5	
416-2	H&S-Comp	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services pendant leur cycle de vie, par type de résultat	Chapitre 3 parties 3.3 et 3.5	
CRE 8	Cert-Tot	Type et nombre de certifications, notations et labels pour les actifs en construction, en exploitation et en développement	Chapitre 3 partie 2.5	✓

12. Rapport de l'organisme tiers indépendant

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Icade SA, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Rapport de l'organisme tiers indépendant

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration au paragraphe 10.6. « Précisions méthodologiques » ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux couvrent 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes.

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction RSE, la direction des transitions environnementales, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne, la direction de l'innovation, des relations institutionnelles et de la communication, les directions métiers (pôle Foncière Tertiaire, pôle Foncière Santé, pôle Promotion).

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 18 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Edwige REY

Associée RSE & développement durable

(1) Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; Taux d'absentéisme ; Pourcentage de salariés formés ; Pourcentage de collaborateurs disposant d'une reconnaissance travailleurs handicapés (RQTH) ; Pourcentage des surfaces (Bureaux et autres activités) et opérations (Logements) couvertes par une certification environnementale – Pôle Promotion ; Pourcentage des opérations (Bureaux et Logements) dépassant d'au moins 10 % la réglementation thermique RT 2012 – Pôle Promotion ; Pourcentage des surfaces concernées par les énergies renouvelables – Pôle Promotion ; Intensité carbone – Pôle Promotion ; Pourcentage des surfaces couvertes par une certification environnementale (Pôles Foncière Tertiaire et Santé) ; Pourcentage de l'électricité couverte par des certificats verts – Pôle Foncière Tertiaire ; Pourcentage des surfaces couvertes par des contrats de performance énergétique – Pôle Foncière Tertiaire ; Intensité énergétique et carbone – Pôles Foncière Tertiaire et Santé ; Intensité Eau – Pôles Foncière Tertiaire et Santé ; Pourcentage de déchets recyclés ou valorisés – Pôle Foncière Tertiaire ; Pourcentage des surfaces couvertes par des annexes environnementales – Pôle Foncière Tertiaire ; Pourcentage de fournisseurs signataires de la Charte achats responsables – Pôle Foncière Tertiaire ; Pourcentage des surfaces couvertes par des services à disposition des locataires – Pôle Foncière Tertiaire ; Taux de satisfaction des clients à la livraison – Pôle Promotion ; Pourcentage de salariés sensibilisés à la lutte contre la corruption (Sapin 2) et à la Charte éthique ; Pourcentage de salariés sensibilisés au Règlement général sur la protection des données (RGPD) ; Montant alloué aux actions de mécénat.