



L'IMMOBILIER DE TOUS VOS FUTURS



1 / VISION

- 2 / Des résultats 2018 en forte croissance
- 4 / Message d'André Martinez,
Président du Conseil d'administration
- 6 / Entretien avec Olivier Wigniolle, Directeur général
- 10 / Engagés pour répondre à 4 grandes tendances
- 12 / Notre modèle intégré pour créer une valeur durable
- 14 / Icade vue par ses parties prenantes
- 16 / Une culture de la performance
- 18 / La création de valeur au cœur de notre plan 2019-2022
- 20 / Une présence affirmée dans les grandes métropoles françaises

21 / RÉALISATIONS

- 22 / Des métiers en synergie,
au service des nouveaux usages urbains
- 24 / Des partenariats ciblés pour construire la ville de demain
- 26 / Nos clients au cœur de nos offres innovantes
- 28 / Le goût du challenge, un moteur pour toutes les équipes
- 30 / Soutenir de grands défis

31 / GOUVERNANCE

- 32 / Le Conseil d'administration
- 34 / Le Comité exécutif
- 36 / Les comités de management

« À propos de ce rapport »

Icade publie pour la première fois un rapport annuel intégré. Ce document, qui s'adresse à toutes nos parties prenantes, vise à rendre compte de notre modèle de création de valeur au bénéfice de nos clients, de nos partenaires, des territoires et de nos collaborateurs.

Icade dans son environnement expose sa vision, clarifie ses orientations stratégiques et met en perspective ses résultats 2018.

Ce rapport annuel intégré s'inspire des recommandations de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il a été construit avec la participation active de 15 de nos collaborateurs aux profils variés, représentatifs de l'ensemble de nos implantations géographiques ainsi que de nos métiers et fonctions supports. Ces collaborateurs ont ainsi imaginé et modélisé les pages du rapport liées à quatre thématiques : les grandes tendances auxquelles nous sommes confrontés, notre business model, nos indicateurs de performance et notre gouvernance. Avec, à la clé, une nouvelle approche pour matérialiser la valeur créée par Icade à court et à long terme.



Enrichissez votre lecture en flashant les QR Codes présents tout au long de notre rapport ! Retrouvez ici la version digitale de notre premier rapport intégré.

A woman with curly red hair and blue eyes is smiling and looking towards the camera. She is wearing a grey, short-sleeved, ribbed top with ruffled shoulders and a long necklace with a circular pendant. The background features a large, modern glass building with a grid-like facade and balconies, set against a blue sky. The entire scene is framed by a large green circle on the left and a blue circle with a dotted pattern on the right.

PENSER
LA
VILLE
AUTREMENT

Des résultats 2018 en forte croissance

Pour la troisième année consécutive, Icade a affiché en 2018 des résultats en forte croissance sur l'ensemble de ses activités. En finalisant son plan 2015-2019 avec un an d'avance, elle illustre la pertinence de son modèle d'opérateur immobilier intégré et la rigueur dans l'exécution de son plan.

Chiffres provenant des résultats arrêtés au 31/12/2018.

FONCIÈRE TERTIAIRE

Les bureaux et les parcs tertiaires d'Icade se caractérisent par leur positionnement stratégique en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales, ainsi que par leurs services innovants, qui s'adaptent à l'ensemble des besoins des clients et des usagers.

8,9 Md€ (+1,8%)
valeur du patrimoine (hors droits à 100%)

3,11 € (+2,4%)
RNR - Foncière (EPRA) par action

2,5 Md€
pipeline

PROMOTION

Promoteur national de plein exercice, Icade intervient au plus près des territoires grâce à 19 implantations locales. Ses compétences sur toute la chaîne de valeur de l'immobilier lui permettent d'accompagner ses clients dans chacune de leurs demandes.

1,3 Md€ (+7,8%)
chiffre d'affaires économique

0,60 € (+74,4%)
CFNC par action

6 346 (+15%)
logements vendus en nombre de lots

FONCIÈRE SANTÉ

Leader de l'investissement dans les murs de cliniques privées en France, Icade Santé s'appuie sur une expertise reconnue en immobilier de santé, un actionariat institutionnel de long terme et une maîtrise de la chaîne de valeur immobilière.

4,5 Md€ (+11,1%)
valeur du patrimoine (hors droits à 100%)

1,46 € (+12,6%)
RNR - Foncière (EPRA) par action

255 M€
pipeline

GROUPE

5,15 € (+8,9%)
CFNC par action

89,8 € (+5,9%)
ANR TRIPLE NET par action

11 %
TSR

ICADE A DÉLIVRÉ SON
PLAN 2015-2019
AVEC PRÈS D'UN AN
D'AVANCE

DES RÉSULTATS
2018 SOLIDES
POUR LA 3^E ANNÉE
CONSÉCUTIVE

UN NOUVEAU PLAN 2019-2022,
PRÉSENTÉ EN JUILLET, RÉAFFIRMA
NOTRE BUSINESS MODEL INTÉGRÉ ET
CRÉATEUR DE VALEUR

PERFORMANCE ANR SOLIDE
POUR LES ACTIONNAIRES
MALGRÉ UN ENVIRONNEMENT
BOURSIER VOLATIL

« BEST IN CLASS » INNOVATION ET RSE

-34%

d'émissions de CO₂ de la Foncière
Tertiaire entre 2011 et 2018

100%

des nouveaux projets significatifs
de la Foncière Santé certifiés HQE

100%

de clauses d'insertion pour les chantiers
significatifs d'Icade Promotion

L'INNOVATION AU CŒUR D'ICADE

Un fonds innovation de **2 M€** par an

Un écosystème de **700** start-up

1 Graduate Program

1 127
COLLABORATEURS

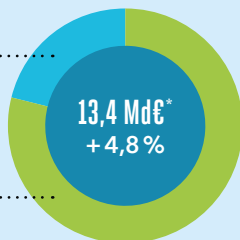
VALEUR DU PATRIMOINE DES FONCIÈRES

23%

FONCIÈRE
SANTÉ

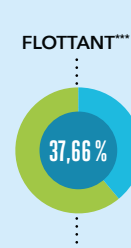
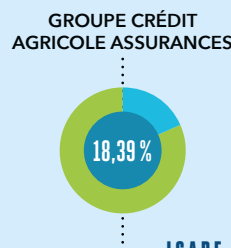
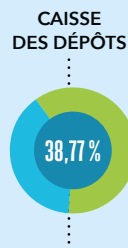
77%

FONCIÈRE
TERTIAIRE



* Hors droits à 100%.
11,3 Md€ en part du Groupe.

STRUCTURE ACTIONNAIRIALE



ICADE

** Concert ICAMAP Investments SARL / GIC Pte Limited / Future Fund Board of Guardians.
*** Dont 0,26% pour le fonds commun de placement d'Icade, 0,65% d'autodétention.



« Cette année plus que toute autre, **Icade s'est elle-même transformée, sans jamais perdre de vue son ADN.** »

ANDRÉ MARTINEZ, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a approuvé à l'unanimité, en juillet 2018, le nouveau plan stratégique d'Icade 2019-2022 actant la réalisation de son plan 2015-2019 avec un an d'avance.

Cette année plus que toute autre, Icade s'est elle-même transformée, sans jamais perdre de vue son ADN : elle a, au contraire, profité de ces changements pour accélérer son développement et entamer, avec ses collaborateurs, un travail sur la raison d'être de l'entreprise.

Nos clients, qu'ils soient propriétaires ou locataires, avec des usages et des besoins qui évoluent, sont au cœur de cette réflexion. Pour y répondre, Icade a l'ambition de devenir une société de services avec, pour socle, ses trois activités de foncière de bureaux, de foncière de santé et de promotion immobilière.

Ces transformations, nos équipes les ont, une nouvelle fois, portées à travers leurs réussites opérationnelles et leur goût pour l'innovation, avec de nouveaux services tels que Imagin'Home, première plateforme de co-conception de logements créée par un promoteur immobilier, et Ambu'Stage, premier service de géolocalisation des patients.

Parmi les faits marquants de l'année 2018, citons des appels d'offres majeurs remportés à Paris et en régions. Les équipes de la Foncière Tertiaire ont renforcé leurs synergies avec Icade Promotion pour, notamment, le lancement du projet Origine à Nanterre. Icade Promotion a dépassé le cap des 6 000 logements vendus. La Foncière Santé a, quant à elle, engagé de manière volontariste sa stratégie de diversification et d'internationalisation, avec ses premières acquisitions en Italie.

En ce qui concerne la gouvernance, le Conseil d'administration s'est attaché à en renforcer la qualité, en transformant le fonctionnement des instances de la Société dans le respect des recommandations du code Afep-Medef, avec notamment la présidence des comités du Conseil confiée à des administrateurs indépendants, une meilleure prévention des conflits d'intérêts, la transparence de l'information et la réactivité aux enjeux de la Société pour soutenir son développement rentable.

Enfin, le Conseil d'administration a décidé, en 2018, la création d'un quatrième comité de gouvernance dédié à l'innovation et à la RSE au cœur de la stratégie de développement d'Icade.



« Ce qui nous différencie, c'est de savoir nous entourer des meilleurs partenaires pour proposer des projets d'excellence. »

ENTRETIEN AVEC **OLIVIER WIGNIOLLE**, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Quelles ont été pour vous les plus grandes réussites d'Icade en 2018 ?

O.W. : L'année 2018 a été marquée par de grands succès opérationnels pour l'ensemble de nos métiers et fonctions supports. Pour la Foncière Tertiaire, je citerais tout d'abord la signature d'un protocole d'accord pour un Projet Urbain Partenarial portant sur l'aménagement du parc des Portes de Paris avec Plaine Commune et les villes de Saint-Denis et Aubervilliers. C'est un accord emblématique qui débouchera sur la construction de près de 200 000 m² supplémentaires, en plus des 167 000 m² en cours de développement. Nous avons pu également finaliser la signature du bail de TechnipFMC portant sur près de 60 000 m² de bureaux dans notre projet Origine.

Pour Icade Santé, 2018 a été une année exceptionnelle avec la livraison de trois nouvelles cliniques : à Reims-Bezannes, à Quint-Fonsegrives et à Saint-Herblain. Comme nous l'avions annoncé, nous avons également réalisé notre première transaction de diversification dans le secteur des Ehpad et

signé un protocole d'accord pour l'acquisition, à terme, d'un premier portefeuille de maisons de retraite en Italie pour une centaine de millions d'euros. C'est la concrétisation des savoir-faire propres à Icade en matière de conception-construction et d'investissement dans l'immobilier de santé.

Pour le pôle Promotion, je soulignerais plusieurs succès : d'abord, près de 6 400 ventes de logements ont été actées sur l'année, ce qui constitue un record pour Icade avec une augmentation de 15 % par rapport à 2017 ! Ensuite, nous avons remporté plusieurs très grands concours, à Paris avec Quai Bercy, à Versailles avec le quartier de Versailles-Pion, ou encore à Strasbourg avec le quartier d'affaires international Archipel Wacken. Une année active également avec la livraison de neuf immeubles tertiaires d'envergure, dont Sky 56 à Lyon et Airtime à Paris 13^e, un immeuble en structure métallique construit en porte-à-faux sur les rails de la gare d'Austerlitz : une prouesse technique et architecturale.

Enfin, je citerais la fusion avec ANF Immobilier qui nous a permis de finaliser l'acquisition de 700 millions d'euros

d'actifs en totale cohérence avec notre stratégie de diversification dans les grandes métropoles régionales, avec des immeubles existants et un pipeline de développement à Toulouse, Marseille, Bordeaux et surtout à Lyon avec plus de la moitié du portefeuille. Cela a été, y compris pour les fonctions supports, une très belle réussite d'exécution.

2019 sera l'expression de notre raison d'être ; quelle est votre conviction sur ce sujet ?

O. W. : D'abord sur la méthode, il est important que tout le monde puisse s'exprimer sur le sujet. La consultation que nous avons menée auprès de tous les collaborateurs a connu un grand succès : un tiers d'entre eux y ont participé dès la première journée ! Ma conviction est qu'une société comme Icade, qui fait à la fois de l'investissement et de la promotion, qui a la particularité d'avoir des actionnaires comme la Caisse des Dépôts, une institution financière publique, et Crédit Agricole Assurances, un groupe mutualiste, doit faire de l'immobilier de manière différente. Pour Icade, derrière l'expression « faire de l'immobilier », on peut mettre la construction de bureaux, de logements, d'établissements de santé, d'hôtels...

Nous avons été invités à cette réflexion par le législateur dans le cadre de la loi PACTE, suite au rapport Senard-Notat qui montre que la finalité des entreprises ne peut pas être uniquement la génération du profit. Notre raison d'être sera de prouver que nous pouvons arriver à faire de l'immobilier de manière exemplaire en termes de RSE, à l'image des immeubles bas carbone, voire zéro carbone, que nous proposons, non pas au détriment de la performance économique mais, au contraire, au service de la croissance et de la rentabilité. Ce n'est pas simple, cela prend du temps et nous demande de convaincre nos parties prenantes que nous réussirons à être plus profitables à moyen et long terme que si nous faisons de l'immobilier traditionnel.

La raison d'être d'Icade, c'est celle de nos collaborateurs, de nos actionnaires, de nos administrateurs, de nos clients, des collectivités avec lesquelles nous travaillons, et de nos fournisseurs. Il n'y a pas de point de vue qui compte plus qu'un autre. C'est aussi pour cela que cette démarche prend du temps car il s'agit d'arriver à faire converger tous les points de vue pour en extraire la partie vraiment essentielle, celle qui sera commune à tous. Une fois que nous l'aurons définie, il faudra la traduire opérationnellement dans toutes nos activités, la mettre en œuvre dans tous nos métiers. C'est un chantier conséquent que nous déroulerons sur 2019 et 2020.

Quelles sont nos priorités pour 2019 ?

O. W. : Après avoir présenté notre plan 2019-2022, approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration, notre priorité 2019 sera de l'exécuter avec une feuille de route claire pour chacun de nos métiers.

Pour la Foncière Tertiaire, il s'agira de profiter des conditions de marché pour mettre l'accent sur le pipeline de développement et lancer de nouveaux projets. Pour y parvenir, nous devons à la fois pré-commercialiser ces opérations et les financer en recyclant du capital provenant de la cession d'actifs core ou matures. Concernant la Foncière Santé : notre priorité en 2019 sera d'accélérer son déploiement à l'international afin de répliquer le succès d'Icade Santé en France dans la zone euro. L'objectif est de devenir la plateforme leader dédiée à l'immobilier de santé en Europe.

Deux priorités se détachent pour le pôle Promotion : recharger le pipeline et le backlog tertiaire d'une part, et lancer en production les grands concours gagnés en 2018 d'autre part.

En parallèle, nous devons continuer à travailler sur notre passif en sécurisant les ressources financières nécessaires à notre développement. La maturité moyenne de la dette d'Icade est actuellement d'un peu plus de six ans avec un coût de 1,55 %. Cela nous permet de financer nos opérations dans de très bonnes conditions, ce que nous devons préserver.

Enfin, s'agissant de RSE, le sujet de l'impact carbone de la construction est en train de transformer notre industrie. Chez Icade, nous avons pris de l'avance en la matière en testant les nouveaux labels et réglementations environnementales depuis de nombreuses années. Premier bail vert, premier immeuble certifié HQE, nous avons aussi été pilote du nouveau label E+C-... nous avons toujours eu un esprit pionnier sur ces sujets. En 2019, les projets à neutralité carbone que nous concevons avec Icade Promotion seront extrêmement ambitieux et exemplaires sur ce sujet ; ils nécessiteront un effort de formation de nos collaborateurs, l'arrivée de nouvelles compétences pour réussir à répondre aux nouvelles exigences et conforter notre leadership en termes de RSE.

L'innovation est l'un des piliers de notre plan à horizon 2022 ; quelle est notre stratégie pour rester « best in class » sur ce sujet ?

O. W. : Notre priorité cette année sera de décliner opérationnellement des projets innovants dans nos business. De l'idée à l'implémentation, nous devons mettre des moyens et du temps pour pousser le plus loin possible les projets innovants et pour qu'ils deviennent des offres de produits ou de services. Deux exemples dont nous pouvons être fiers : Ambu'Stage, une solution de géolocalisation de patients en mode ambulatoire que des collaborateurs d'Icade Santé et d'Icade Promotion ont développée et que nous allons déployer sur le patrimoine d'Icade Santé ; et Cycle Up, plateforme de marché de réutilisation de matériaux de construction, qui fête son premier anniversaire avec succès et qui va encore accélérer son développement en 2019. Il y a également

de nombreux projets en test chez Icade Promotion : vente en ligne, BiHome, configurateur de logements 3D on line, Imagin'Home... En 2019, nous devons les déployer pour qu'ils deviennent des standards de nos produits. Être « best in class », c'est avant tout une question de volonté : nous avons les idées, les capacités et les moyens financiers. C'est aussi une question de rapidité car ce qui est innovant aujourd'hui ne le sera plus dans six mois.

Quelle stratégie de développement Icade Santé doit-elle mener pour renforcer son leadership ?

O. W. : Icade Santé a réussi à devenir le leader sur le marché de l'immobilier de santé en France, grâce au travail mené par Françoise Delettre et son équipe depuis plus de dix ans, en nouant des relations de très long terme avec nos exploitants, considérant que la vraie valeur venait de cette proximité avec eux. L'enjeu pour Icade Santé, c'est de conserver ces acquis, dans un contexte où nous sommes leaders et forcément challengés par la concurrence. C'est également d'étendre cette relation à de nouveaux exploitants, alors même qu'il y a une concentration du marché de la santé. Notre ambition est de dupliquer ces avantages compétitifs à l'international : en accompagnant les exploitants qui sont nos partenaires en France, qui peuvent être eux-mêmes amenés à se développer à l'international, et en nouant des partenariats avec des exploitants locaux, en Allemagne, en Espagne et en Italie où nous avons déjà conclu un premier partenariat prometteur. Nous parviendrons à devenir un leader international si nous sommes perçus au niveau européen comme le partenaire immobilier privilégié le plus fiable et le plus transparent. Pour ce faire, nous avons un atout différenciant quasiment sans équivalent sur le marché : le savoir-faire technique d'Icade Santé et d'Icade Promotion, conjugué à l'innovation et la capacité de prendre des risques aux côtés de nos exploitants-partenaires.

Quel positionnement la Foncière Tertiaire a-t-elle pour ambition d'afficher dans les prochaines années ?

O. W. : Icade est LA foncière du Grand Paris. Notre patrimoine n'est pas situé dans les quartiers prime du cœur de Paris, mais sur les meilleures localisations des futurs pôles de transport du Grand Paris Express. Nous revendiquons ainsi un double positionnement : être l'une des foncières leaders sur le Grand Paris mais également dans les grandes métropoles régionales. Pour cela, nous concevons et proposons des immeubles de grande taille, récents, extrêmement bien situés,

bénéficiant des meilleures spécifications techniques, et ce pour des loyers « raisonnables », à l'image d'Origine à Nanterre : c'est cela notre cœur de marché. C'est un positionnement stratégique qui est différenciant. Ce savoir-faire et ce positionnement s'appliquent également à notre activité de promotion tertiaire. Nous essayons maintenant de dupliquer ce positionnement dans les cinq premières villes de France, à Bordeaux, Lille, Toulouse, Marseille et Lyon ; des villes où nous étions très actifs



en promotion, sur Euroméditerranée, Euratlantique, La Part-Dieu, Confluence ou encore Euralille, mais pas en investissement. Avec l'acquisition d'ANF Immobilier, nous sommes devenus un des acteurs principaux de ces marchés tertiaires, au moment où ils connaissent un développement significatif sur le plan locatif et sur le plan de l'investissement. Notre présence de long terme dans ces villes et le relationnel qu'ont su nouer nos équipes de promotion avec le tissu économique local et les élus sont un avantage compétitif assez significatif pour la Foncière Tertiaire.

Quelles sont les perspectives pour le marché du logement neuf ?

O. W. : Nous constatons des tendances très positives à moyen et long terme parce que nous sommes en période de métropolisation du territoire et en déficit d'offres. Ainsi, une dizaine de villes vont bénéficier de très

fortes demandes sur le marché du logement. Dans ces métropoles, nous ne produisons pas assez de logements en France : la demande excède l'offre et les prix ne font qu'augmenter. Il faut trouver un moyen de faire baisser le prix du logement, sans rogner sur les prestations ni sur la qualité environnementale. La variable d'ajustement c'est le prix du foncier, qui pourra baisser si on arrive à produire plus. Indépendamment des turbulences à court terme liées à la restructuration du secteur du logement social, à l'échéance des élections municipales et au remaniement des dispositifs Pinel et PTZ, le logement est un secteur très porteur qui mobilise l'ensemble des acteurs immobiliers et présente des perspectives de moyen terme attractives.

Et dans nos réponses à nos clients particuliers ?

O. W. : Qu'ils soient exploitants de santé, locataires de bureaux ou clients individuels, c'est la qualité de notre relation client qui nous donne, sur le moyen et long terme, un avantage compétitif. À titre d'exemple, nous réalisons de nombreux logements sur la commune de Nanterre où le maire a demandé aux promoteurs de livrer des opérations avec zéro réserve pour garantir un service après-vente satisfaisant pour ses administrés. Pour arriver à zéro réserve, il y a, en amont, tout un processus de pré-livraison et de pré-réception : cela nécessite donc de repenser nos process. Nous sommes sur la bonne voie !



Qu'est-ce qui, selon vous, nous distingue de nos concurrents dans les réponses que nous apportons aux grands appels d'offres que nous avons gagnés cette année ?

O. W. : Nous avons besoin de gagner des grands concours qui portent sur des quartiers de ville. Ce sont des opérations très visibles et emblématiques ; elles représentent également un fort enjeu de chiffre d'affaires. Synergies Urbaines et nos équipes en régions répondent à ces grands concours avec beaucoup de talent et de créativité. Depuis deux ou trois ans, Icade Promotion s'est adaptée pour répondre à ces appels à projets de plus en plus exigeants en termes de rendu et de niveau.



Les collaborateurs qui ont posé leurs questions à Olivier Wigniolle

- De gauche à droite : **Patricia Nirhou**, Juriste, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Thierry Borgel**, Directeur des Systèmes d'information, du Digital et de l'Environnement de travail, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Bruno Perez**, Directeur régional Nouvelle-Aquitaine, Icade Promotion. **Benoît Fossé**, Directeur des montages immobiliers, Icade Santé. **Johanne Randrianarivelo**, Compliance Officer, Direction de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne. **Laurent Milleron**, Responsable corporate, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Hugues Piazza**, Responsable de projets, Synergies Urbaines by Icade.
- Kelly Witkowski**, membre du Graduate Program, DIR&Co. **Aymeric de Alexandris**, Directeur régional Provence Alpes, Icade Promotion. **Léa Benvenuti**, Directrice du développement, Foncière Tertiaire. **Maria Dos Santos**, Directrice Recrutement et Développement des compétences, Direction des Ressources humaines. **Laurent Maheu**, Responsable études et recherche, Portfolio Management.



Découvrez une interview vidéo d'Olivier Wigniolle et de cinq de nos collaborateurs

Engagés pour répondre à 4 grandes tendances

À travers l'ensemble de ses activités, Icade apporte des solutions concrètes et innovantes aux grands enjeux de notre époque. Ainsi répond-elle aux nouveaux usages et attentes de ses clients, de ses collaborateurs et de tous les citoyens.



CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES

NOS DÉFIS

- Intégrer les effets du changement climatique dans nos décisions
- Faire éclore de nouveaux modes de production et de consommation
- Préserver la biodiversité

NOS ACTIONS

Démarche de pionnier sur les nouveaux labels et certifications :

- HQE, E+C-, R2S, OsmoZ...

Développement de projets décarbonés :

- Objectif annuel de 5 constructions bois dépassé, avec 6 réalisations en 2018
- Émission d'un *Green Bond*
- Économie circulaire (Cycle Up) [voir p. 15]

Réintroduction de la nature en ville :

- Contrat de performance biodiversité
- Agriculture urbaine
- Immobilier bio-inspiré



RÉVOLUTION DES MODES DE VIE ET DE TRAVAIL

NOS DÉFIS

- Améliorer la qualité de vie et le bien-être de chacun
- Repenser les espaces de vie et de travail
- Accompagner l'évolution des usages personnels et professionnels

NOS ACTIONS

Innovation managériale :

- Travail à distance et flex office
- *Yboard* (instance des moins de 35 ans)
- MEPOS (manager à énergie positive)

Nouvelles approches collaboratives :

- Coliving
- Coworking
- Co-conception de la ville avec l'ensemble des parties prenantes
- Création du Art&Design Lab by Icade [voir p. 27]



TRANSFORMATION URBAINE ET TERRITORIALE

NOS DÉFIS

- Favoriser l'inclusion des territoires
- Développer la mixité des usages au sein des territoires
- Contribuer au développement économique local

NOS ACTIONS

Réhabilitation du parc existant :

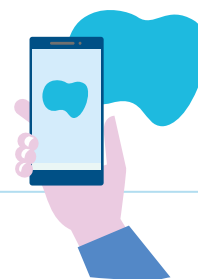
- Plan d'amélioration de la qualité de vie au sein de nos parcs d'affaires
- Transformation de bureaux en logements

Développement de services pour les seniors :

- Mixité intergénérationnelle dans notre offre de logements
- Accès aux soins pour tous

Ancrage territorial :

- Charte de développement avec Plaine Commune [voir p. 14]
- Soutien aux entreprises locales
- Développement de l'action associative grâce aux congés et journées solidaires des collaborateurs
- Emplois d'insertion sur les chantiers



DIGITALISATION

NOS DÉFIS

- Réinventer les modèles d'affaires
- Proposer de nouveaux services à forte valeur ajoutée fondés sur l'utilisation de la data

NOS ACTIONS

Développement de la Smart City :

- Conception de bâtiments et de quartiers connectés/intelligents

Développement des usages en ligne :

- Parcours client 100% digital (Imagin'Home) [voir p.26]
- Digitalisation des parcours clients et patients (Ambu'Stage) [voir p.27]
- Plateforme Coach Your Growth sur nos parcs d'affaires
- Charte BIM

Notre modèle intégré pour créer une valeur durable

Foncière tertiaire, foncière de santé, développeur et promoteur, Icade est un opérateur immobilier intégré qui conçoit des produits et des services immobiliers innovants pour répondre aux nouveaux usages et modes de vie urbains. Plaçant la RSE et l'innovation au cœur de sa stratégie, elle crée de la valeur pour ses parties prenantes à travers l'ensemble de ses métiers.

TENDANCES

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PRÉSERVATION DES RESSOURCES

RÉVOLUTION DES MODES DE VIE ET DE TRAVAIL

TRANSFORMATION URBAINE ET TERRITORIALE

DIGITALISATION

RESSOURCES
Au 31/12/2018

RESSOURCES FINANCIÈRES

- 3,2 Md€ de capitaux propres consolidés (PdG)
- 6,3 Md€ de financements

RESSOURCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

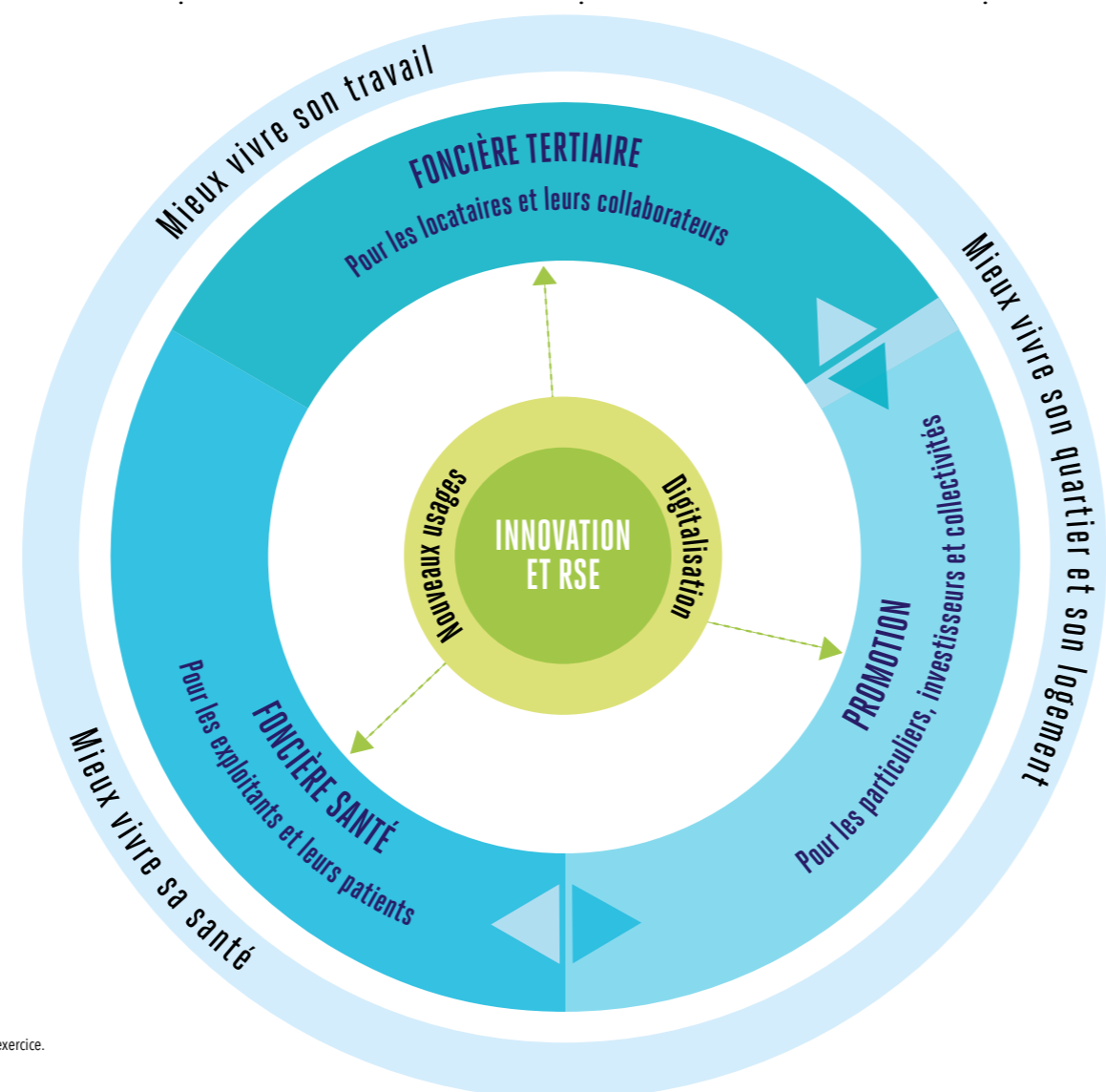
- 900 000 m² de réserves foncières (Foncière Tertiaire)*
- 837 locataires Foncière Tertiaire et 11 exploitants partenaires à la Foncière Santé
- Pipeline de projets de 2,7 Md€ à 100 %

RESSOURCES HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- 1 127 collaborateurs
- 1 collaborateur sur 3 impliqué dans des projets innovants
- 100 % de collaborateurs ayant suivi une formation en 2018

RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES

- En pointe sur les certifications et les labels
- Pionnière sur le réemploi des matériaux
- Plan d'amélioration de l'efficacité énergétique de 50 M€ entre 2017 et 2019



CHAÎNE DE VALEUR

- ▶ DÉVELOPPEMENT
- ▶ INVESTISSEMENT
- ▶ COMMERCIALISATION
- ▶ PROPERTY MANAGEMENT & ASSET MANAGEMENT
- ▶ NOUVELLES OFFRES

VALEUR CRÉÉE
Au 31/12/2018

IMPACT FINANCIER

- ANR + 5,9 %
- ROE Promotion** : + 17,4 %
- CFNC Groupe en M€ : + 9,1 %
- TSR ANR à + 11 %

IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 100 % des parcs d'affaires labellisés « Parc d'Excellence »
- 20 840 lits et places dans les établissements de santé
- 100 % des chantiers significatifs d'Icade intégrant une clause d'emplois d'insertion

IMPACT HUMAIN ET INTELLECTUEL

- 28 % de postes pourvus en interne
- 15 projets d'innovation portés par des collaborateurs
- Objectif RSE et innovation pour 71 % des collaborateurs et 91 % des managers

IMPACT ENVIRONNEMENTAL

- Réduction de 34 % de l'intensité CO₂ de la Foncière Tertiaire entre 2011 et 2018
- 24 tonnes de déchets et 125 tonnes d'émissions de CO₂ évitées grâce à la plateforme Cycle Up
- 80 % des nouvelles constructions à moins de 500 mètres d'un transport en commun

* Solde net des démolitions et constructions.
** ROE (Return on Equity) : résultat net part du Groupe/moyenne des fonds propres alloués sur l'exercice.

Icade vue par ses parties prenantes

Les atouts d'Icade, ce sont ses parties prenantes qui en parlent le mieux. Nous leur avons demandé de nous parler de leur collaboration avec nous, et de ce qui rend Icade différente : tous racontent une histoire de confiance, d'écoute, de créativité et de co-construction.



« Icade agit vraiment sur tous les leviers pour renforcer l'attractivité de notre territoire. »

**MERIEM DERKAOU,
MAIRE D'AUBERVILLIERS**

À Aubervilliers, dans notre ville, c'est tout un quartier qui va changer de visage avec l'aménagement du parc des Portes de Paris. Mixité des usages, vaste espace vert, connexion avec les transports en commun, exemplarité en termes d'innovation et de développement durable... Icade agit vraiment sur tous les leviers pour renforcer l'attractivité de notre territoire. Pour viser juste, nous maintenons les échanges réguliers avec les équipes d'Icade. Je suis convaincue que c'est ce qui leur permet de créer une vraie valeur pour notre territoire, ses habitantes et ses habitants, et son économie. »





« Icade sait s'entourer de véritables écosystèmes d'acteurs et de penseurs dont les compétences dépassent largement le champ de l'immobilier. »



**LOUIS-ALBERT DE BROGLIE,
PROPRIÉTAIRE DE DEYROLLE**

Sur le projet Terres de Versailles, nous avons collaboré avec une équipe pluridisciplinaire pour imaginer ensemble un nouveau quartier à la hauteur de son illustre voisin, le château de Versailles. Fondé sur le triptyque Nature-Art-Éducation inspiré par Deyrolle, ce quartier conjuguera exigence urbaine, architecturale, environnementale et sociétale. Icade sait s'entourer de véritables écosystèmes d'acteurs et de penseurs dont les compétences dépassent largement le champ de l'immobilier. C'est passionnant et surtout très fructueux ! »

cycle up
DES RESSOURCES À L'INFINI

« Icade a tout de suite cru et investi dans le projet de ces intrapreneurs, en faisant confiance à l'équipe. »



**SÉBASTIEN DUPRAT,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CYCLE UP**

90 % des composants de l'immobilier sont des matériaux recyclables ou réemployables. Cycle Up est une plateforme digitale opérationnelle dédiée au réemploi de ces matériaux et mettant en relation tous les acteurs de la filière. À l'origine, l'idée a été proposée et portée par des collaborateurs d'Icade et d'Egis.

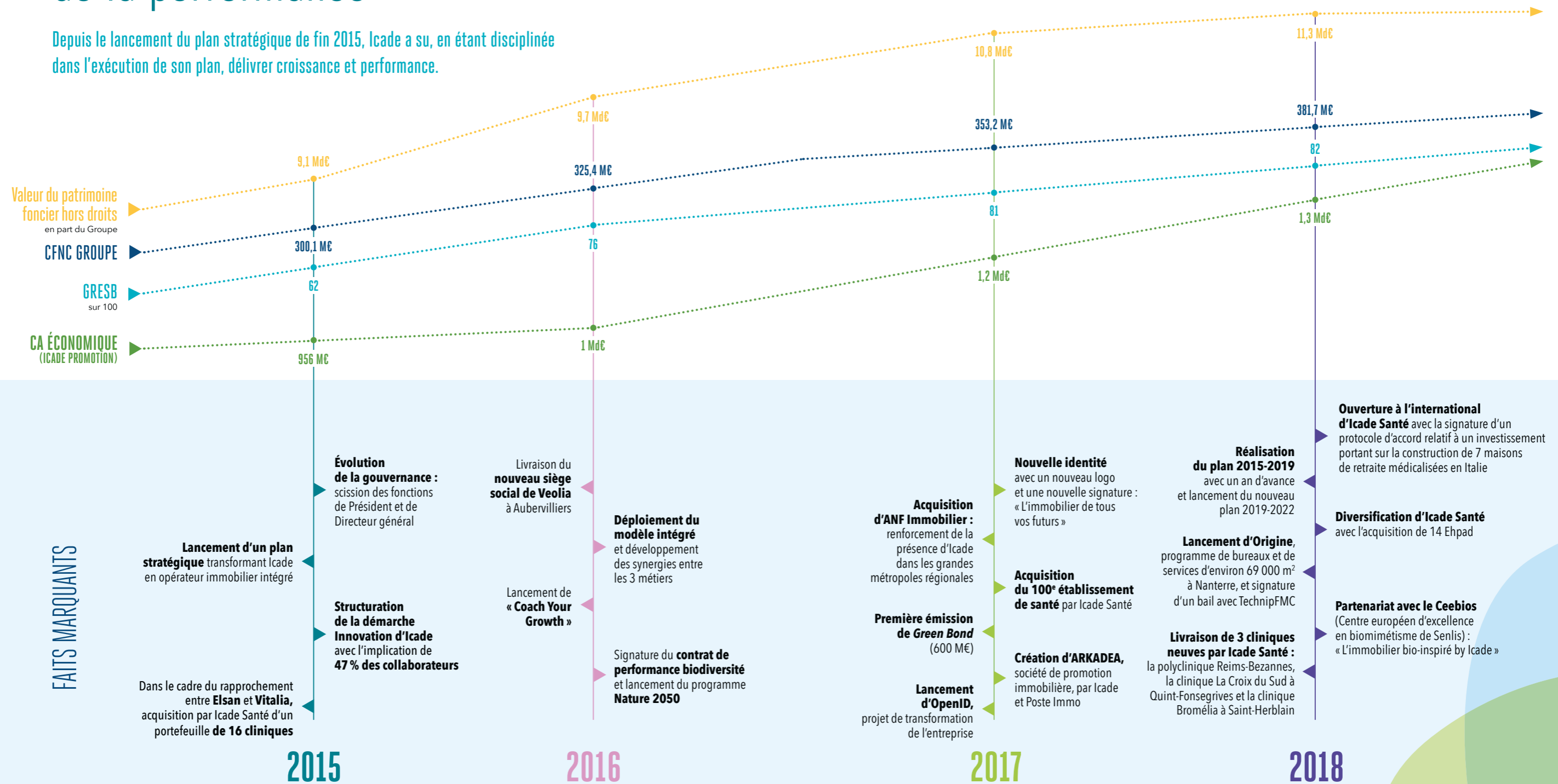
Icade a tout de suite cru et investi dans le projet de ces intrapreneurs, en faisant confiance à l'équipe. Cycle Up propose une nouvelle forme de création de valeur dans l'immobilier, complémentaire des autres et au service de la construction bas carbone et de l'économie locale et solidaire. Un an après son lancement, notre start-up figure d'ailleurs parmi les solutions durables retenues pour la construction du village olympique de Paris 2024. Et ce n'est qu'un début ! »



Pour en savoir plus sur Cycle Up

Une culture de la performance

Depuis le lancement du plan stratégique de fin 2015, Icade a su, en étant disciplinée dans l'exécution de son plan, délivrer croissance et performance.



FAITS MARQUANTS

- 2015**
 - Dans le cadre du rapprochement entre **Elsan** et **Vitalia**, acquisition par Icade Santé d'un portefeuille de **16 cliniques**
 - Lancement d'un plan stratégique** transformant Icade en opérateur immobilier intégré
 - Évolution de la gouvernance** : scission des fonctions de Président et de Directeur général
 - Structuration de la démarche Innovation d'Icade** avec l'implication de **47% des collaborateurs**
- 2016**
 - Livraison du **nouveau siège social de Veolia** à Aubervilliers
 - Lancement de « **Coach Your Growth** »
 - Déploiement du modèle intégré** et développement des synergies entre les 3 métiers
 - Signature du **contrat de performance biodiversité** et lancement du programme **Nature 2050**
- 2017**
 - Acquisition d'ANF Immobilier** : renforcement de la présence d'Icade dans les grandes métropoles régionales
 - Première émission de Green Bond** (600 M€)
 - Lancement d'OpenID**, projet de transformation de l'entreprise
 - Nouvelle identité** avec un nouveau logo et une nouvelle signature : « L'immobilier de tous vos futurs »
 - Acquisition du 100^e établissement de santé** par Icade Santé
 - Création d'ARKADEA**, société de promotion immobilière, par Icade et Poste Immo
- 2018**
 - Réalisation du plan 2015-2019** avec un an d'avance et lancement du nouveau plan 2019-2022
 - Lancement d'Origine**, programme de bureaux et de services d'environ 69 000 m² à Nanterre, et signature d'un bail avec TechnipFMC
 - Livraison de 3 cliniques neuves par Icade Santé** : la polyclinique Reims-Bezannes, la clinique La Croix du Sud à Quint-Fonsegrives et la clinique Bromélia à Saint-Herblain
 - Ouverture à l'international d'Icade Santé** avec la signature d'un protocole d'accord relatif à un investissement portant sur la construction de 7 maisons de retraite médicalisées en Italie
 - Diversification d'Icade Santé** avec l'acquisition de 14 Ehpad
 - Partenariat avec le Ceebios** (Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis) : « L'immobilier bio-inspiré by Icade »

La création de valeur au cœur de notre plan 2019-2022

Icade a dévoilé en juillet 2018 un nouveau plan pour la période 2019-2022, approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration. Ce plan traduit une ambition de développement amplifiée, matérialisée par quatre axes prioritaires.

LES PRIORITÉS

- Focus sur le développement et l'extériorisation de la création de valeur embarquée
- Utilisation plus rapide et/ou monétisation des réserves foncières
- Rotation opportuniste du patrimoine
- Sélectivité accrue des actifs du portefeuille
- Nouvelle offre de bureaux plus diversifiée et plus orientée services

LES PRIORITÉS

- Ambition de créer une plateforme européenne leader en immobilier de santé
- Poursuite du développement d'Icade Santé en France et diversification dans le secteur des Ehpad
- Développement à l'international en Europe continentale (25 à 30 % du portefeuille d'Icade Santé)
 - Liquidité d'Icade Santé à horizon 2020/2022

1

LEADER DES BUREAUX
DU GRAND PARIS & DES
GRANDES MÉTROPOLIS
RÉGIONALES

2

LEADER EN IMMOBILIER
DE SANTÉ EN EUROPE

OBJECTIFS GROUPE

- Ratio LTV autour de 40% et couverture au risque de taux supérieure à 90% de la dette totale
- Taux cible de croissance annuel moyen du CFNC du Groupe autour de 4,5% sur la durée du plan
- Politique de dividende stable

LES PRIORITÉS

- Maintien de l'exposition à 10% maximum des fonds propres Icade et un ROE cible de 15%
- Développement de la promotion tertiaire
- Contribution au CFNC (cash-flow net courant) du Groupe supérieure à 10% sur la durée du plan
- Opportunités potentielles à saisir dans un secteur en évolution

3

ACTEUR DE RÉFÉRENCE
DE LA PROMOTION
IMMOBILIÈRE

4

RSE &
INNOVATION :
« BEST IN CLASS »

LES PRIORITÉS

- 5 enjeux RSE : changement climatique ; biodiversité ; réemploi ; cohésion des territoires et inclusion ; engagement, agilité et collaboration des salariés.
Priorité RSE 2019 : le bas carbone
- 3 priorités innovation : data, services clients et développement local

L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

FONCIÈRE TERTIAIRE

- Demande de bureaux en forte hausse en Île-de-France
- Rôle d'accélérateur joué par le Grand Paris Express et les Jeux olympiques 2024

FONCIÈRE SANTÉ

- En France : une dynamique très positive pour le marché privé de la santé (dépenses de santé en croissance continue, concentration des opérateurs induisant une externalisation de l'immobilier, hausse de l'offre de soins ambulatoires...)
- Dans le reste de la zone euro : un potentiel de développement significatif pour Icade Santé, avec des rendements prime attractifs

ICADE PROMOTION

- Mesures d'incitation et de soutien attractives des politiques publiques
- Reconstitution de plusieurs dispositifs incitatifs (Pinel, prêt à taux zéro)
- Sources de financement améliorées et diversifiées pour les bailleurs sociaux
- Demande toujours pérenne et soutenue sur le marché du logement neuf

Une présence affirmée dans les grandes métropoles françaises

Données au 31/12/2018

-  PATRIMOINE BUREAUX
-  PATRIMOINE PARCS D'AFFAIRES
-  PATRIMOINE SANTÉ
 -  CLINIQUES MCO (MÉDECINE CHIRURGIE OBSTÉTRIQUE)
 -  CENTRES SSR (SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION)
 -  CLINIQUES ESM (ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ MENTALE)
 -  EHPAD (ÉTABLISSEMENT D'HÉBERGEMENT POUR PERSONNES ÂGÉES DÉPENDANTES)
-  IMPLANTATIONS RÉGIONALES ICADÉ





AGIR
CONCRÈTEMENT
POUR LE
MIEUX-VIVRE

Des métiers en synergie, au service des nouveaux usages urbains

Les synergies entre les équipes des foncières tertiaire et santé d'Icade et celles de son pôle Promotion ont donné naissance, cette année encore, à des projets ambitieux, mixtes et innovants.



QUAI BERCY

UN NOUVEL ESPACE URBAIN ENTRE PARIS ET CHARENTON

Quai Bercy est un vaste projet de reconversion du quartier Bercy-Charenton, dans le 12^e arrondissement de Paris, porté par Icade, Sogaris et Poste Immo. Longtemps voué au stockage et aux manœuvres des camions de marchandises, le site a vocation à devenir un nouvel espace urbain, créant un vrai lien entre Paris et Charenton.

Ce qui caractérise le projet ?

La mixité des usages, sans aucun doute. Mobilisant les équipes de la Foncière Tertiaire et d'Icade Promotion, le programme de 50 000 m² intégrera en effet un hôtel logistique nouvelle génération, des bureaux, une programmation hôtelière et coliving, un hôtel d'activités, 1 000 m² de commerces et d'espace événementiel, ainsi qu'un vaste équipement sportif.

Le projet se veut par ailleurs exemplaire sur le plan environnemental, avec, notamment, 5 000 m² de jardin et des toitures végétalisées, un immeuble de bureaux et un hôtel d'activités conçus en structure mixte bois-béton, et une production d'énergie renouvelable en toiture.

« Notre projet répond aux exigences d'une grande qualité urbaine et environnementale, et contribue au rééquilibrage économique à l'est de Paris. »

L'équipe du projet Quai Bercy





PULSE

**UN IMMEUBLE ENGAGÉ
DANS UNE LOGIQUE DURABLE**

Situé sur le parc des Portes de Paris, à Saint-Denis, Pulse est une opération de bureaux et de services de 28 800 m², fruit des synergies entre les métiers de foncière et de promotion d'Icade. Dans le cadre de la démarche bas carbone qui a guidé sa conception, l'immeuble capitalise sur une structure mixte bois-béton ; 6 000 m³ d'éléments en bois ont été utilisés à l'échelle de l'opération. Pour réduire toujours plus l'impact environnemental du bâtiment, une réflexion sur le réemploi a aussi été engagée : la totalité du faux plancher technique provient de chantiers de démolition ou de restructuration d'Île-de-France.



ORIGINE & NOUVELLE VAGUE

**3 CHOSES À SAVOIR SUR LE NOUVEL
ÎLOT URBAIN DE NANTERRE**

1/ Un projet tertiaire de référence

Origine est un projet ambitieux de 69 000 m², situé à 500 mètres de la Grande Arche de La Défense, à Nanterre. Icade a loué à TechnipFMC 51 000 m² pour y regrouper ses équipes parisiennes.

2/ Un programme mixte

Le projet, qui inclut également un programme de 145 logements mixtes ainsi qu'une crèche et des commerces, vise les meilleures certifications et labellisations environnementales.

3/ Une réussite collective

Pour mener à bien cette opération, les équipes de la Foncière Tertiaire ont travaillé main dans la main avec Icade Promotion et les fonctions supports. Cette réussite confirme la capacité d'Icade à porter des projets d'envergure en tant que foncière du Grand Paris et acteur de référence de la promotion immobilière.



POLYCLINIQUE REIMS-BEZANNES

UNE CLINIQUE INNOVANTE

Livrée en mars 2018 par les équipes d'Icade Santé, la nouvelle polyclinique Reims-Bezannes, d'une surface totale de 42 000 m², est l'une des plus grandes cliniques de France. Le projet comprend notamment une clinique ainsi que des bâtiments de consultations, un laboratoire de biologie, de l'imagerie et de la médecine nucléaire.

La conjugaison des multiples expertises d'Icade

Icade Promotion est intervenue dans la conception et la réalisation de la polyclinique en tant que maître d'ouvrage délégué. Les équipes ont également réalisé en tant que promoteur, pour le compte des praticiens, leurs cabinets de consultations, le laboratoire de biologie, un plateau d'imagerie et un service de médecine nucléaire.



Découvrez en images
la polyclinique Reims-Bezannes

Des partenariats ciblés pour construire la ville de demain

Pour concevoir des quartiers bio-inspirés, développer la construction bois ou encore réhabiliter des bureaux en logements, Icade s'entoure des meilleurs partenaires.

SYNERGIES URBAINES BY ICADE

CO-CONSTRUIRE UN IMMOBILIER BIO-INSPIRÉ AVEC LE CEEBIOS

Parce que nous avons la conviction que, au-delà d'une inspiration esthétique, l'intelligence de la nature donne à l'immobilier les moyens de se réinventer, Icade a signé un partenariat avec le Ceebios, Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis. Cette collaboration vise à engager une démarche de co-innovation avec toutes les parties prenantes académiques, industrielles et politiques, pour concevoir et expérimenter des applications concrètes.

TERRES DE VERSAILLES

UNE « CITÉ FERTILE » À VERSAILLES

En 2018, Icade a été choisie pour aménager un nouveau quartier sur une ancienne emprise militaire de 20 hectares, à proximité du domaine du château de Versailles.

Quelle est l'ambition du projet ?

S'inspirer des modèles de la nature pour concevoir une architecture audacieuse et résiliente. Avec ce nouveau quartier aéré, végétalisé et de faible hauteur, Synergies Urbaines by Icade réinvente la cité-jardin pour en faire une cité fertile sur 20 hectares, dont 60 % dédiés aux espaces verts.

Que proposera Terres de Versailles à ses futurs habitants ?

Outre une zone agricole sur la moitié du terrain, Terres de Versailles rassemblera environ 550 logements, des commerces et activités (microferme, pépinières...), des lieux d'apprentissage traditionnels et novateurs (écocentre, espace de recyclage...) ainsi qu'un hôtel, un centre équestre et une plaine dédiée au sport.



Avec quels partenaires Icade réalisera-t-elle ce projet d'envergure ?

Cette opération de grande envergure repose avant tout sur un partenariat actif et constructif avec la Ville de Versailles. La philosophie du projet, qui repose sur le triptyque Nature-Art-Education, a été insufflée par le cabinet Deyrolle. Accompagnée par le paysagiste Michel Desvigne, l'agence d'architecture Lambert Lénack, qui s'est inspirée des bosquets du parc et de certaines cités-jardins pour proposer des pièces de verdure, grands îlots dans lesquels s'insèrent les bâtiments, est en charge de la conception de ce futur quartier.



Les partenaires du projet vous en disent plus sur Terres de Versailles

WOOD'ART

**UNE TOUR EN BOIS EXEMPLAIRE
À TOULOUSE**

En 2019, un ensemble immobilier de 9 étages regroupant 137 logements, un hôtel de 100 chambres et des commerces, construit avec 76% de bois, se dressera au cœur de l'écoquartier La Cartoucherie à Toulouse. Icade Promotion édifiera la structure de ce bâtiment en bois avec des murs à ossature bois, du lamellé-collé et du bois massif. L'ensemble atteindra un niveau thermique positif de niveau E3C2. La pérennité de la façade sera assurée par la terre cuite, emblème de la ville rose. Wood'Art a été désigné lauréat en Occitanie du concours ADIVbois dont Icade Promotion est membre. La Région Occitanie accompagne Icade Promotion dans cette opération via l'appel à projets NoWatt - Région à énergie positive.

REI HABITAT

**UN PARTENARIAT AMBITIEUX EN FAVEUR
DE LA CONSTRUCTION BOIS**

Icade et REI Habitat partagent une même conviction : le bois, matériau naturel et renouvelable, a toute sa place dans la construction de villes durables et harmonieuses. À l'heure de l'écoconception et de l'intelligence constructive, ses propriétés mécaniques s'avèrent à la hauteur de ses qualités environnementales. Ensemble, Icade et REI Habitat prévoient ainsi de développer plusieurs opérations de construction bois en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales.



Notre objectif est de bâtir ensemble 200 000 m² de constructions mixtes partout en France. La mutualisation de nos compétences et un programme de R&D sur la construction bois de demain sont également des axes forts de notre collaboration. »

L'équipe Synergies Urbaines by Icade et Paul Jarquin, Président-Directeur général et fondateur de REI Habitat



ARKADEA

**AVEC POSTE IMMO, IMPULSER UN IMMOBILIER
AU SERVICE DES TERRITOIRES**

L'ambition d'ARKADEA, société de promotion immobilière créée par Icade et Poste Immo ? Répondre de manière responsable et innovante aux besoins immobiliers des collectivités et de leurs habitants. C'est ainsi qu'ARKADEA a choisi de s'engager dans la reconversion de bureaux vides en logements, à l'image de l'opération Natural Square dont les travaux ont été lancés en 2018. Cet ensemble immobilier, au cœur du 12^e arrondissement de Lyon, conjuguera architecture affirmée, espaces connectés et jardins privés et partagés.

Nos clients au cœur de nos offres innovantes

Qu'il s'agisse de co-concevoir son logement, de réinventer la qualité de vie au travail ou encore de mieux accompagner les patients, Icade ne cesse d'innover pour répondre aux besoins de ses clients.

IMAGIN'HOME

CONCEVOIR L'APPARTEMENT DE RÊVE DE NOS CLIENTS

De quoi s'agit-il ?

Imagin'Home est la première plateforme de co-conception d'un programme immobilier de logements, prenant en compte les usages et les habitudes de vie des futurs habitants.

Comment ça marche ?

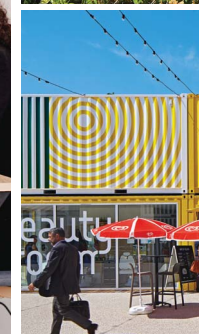
Les acquéreurs indiquent leurs préférences : nombre de pièces, taille, disposition et aménagement intérieur, etc. Les équipes d'Icade travaillent ensuite avec eux pour concrétiser le projet. Les futurs copropriétaires peuvent également réfléchir sur les parties communes en intégrant, par exemple, un potager partagé ou une salle de sport.

Quels sont les bénéfices de cette solution ?

Imaginé et porté par des collaborateurs d'Icade, Imagin'Home propose aux clients un service gratuit et sur mesure, en phase avec leurs besoins et leurs envies.

« Le point de départ d'Imagin'Home ? Notre ambition de répondre au rêve de chacun d'entre nous : créer son appartement idéal, en accord avec son budget et ses aspirations. »

L'équipe en charge du projet Imagin'Home



JEUNES TALENTS

UN PREMIER GRADUATE PROGRAM

4 : c'est le nombre de jeunes diplômés ayant intégré Icade pour porter des projets d'innovation.

18 mois : c'est la durée de ce Graduate Program avant que leurs membres rejoignent, à terme, les équipes métiers.

PARC PARIS ORLY-RUNGIS

FAIRE DÉCOUVRIR UN NOUVEAU CADRE DE TRAVAIL À NOS LOCATAIRES

Pour développer la qualité de vie dans ses parcs et les transformer en véritables communautés d'affaires, Icade expérimente de nombreux services innovants, faisant du parc Paris Orly-Rungis un site pilote. Depuis juillet 2018, on y trouve par exemple un espace événementiel baptisé « Smartroom », un bureau nomade ou « Smartdesk », des jardins partagés, ou encore la Place des découvertes, véritable lieu de rencontre du site. Le parc, qui compte à ce jour 62 immeubles et plus de 220 entreprises locataires sur 58 hectares, a d'ailleurs été labellisé « Parc d'Excellence » par un certificateur externe en mars 2018.

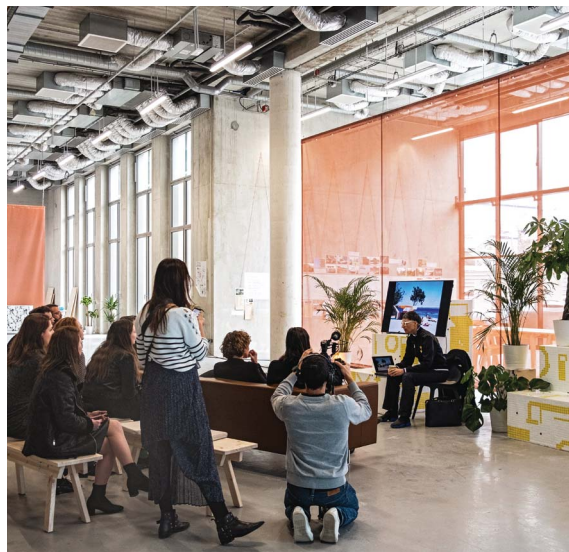
3



1 / Une Happiness manager est présente pour animer et créer du lien entre les différentes communautés du parc.

2 / Des cours de jardinage sur les potagers mis à disposition. Chacun peut apprendre à cultiver ses fruits et légumes.

3 / La Place des découvertes permettant aux collaborateurs de se rencontrer.



Visitez le Art&Design Lab by Icade !

AMBU'STAGE

MIEUX ACCOMPAGNER LES PATIENTS DANS LEUR PARCOURS AMBULATOIRE

À l'occasion de l'inauguration de la polyclinique Reims-Bezannes (p. 23), Icade Santé a mis en place Ambu'Stage, le premier service de géolocalisation des patients et de leur vestiaire mobile. Chaque patient admis en ambulatoire porte un bracelet connecté : celui-ci permet au personnel du service ambulatoire et du bloc opératoire de le localiser précisément en temps réel et d'obtenir les informations permettant l'optimisation de la prise en charge et le process organisationnel de son parcours (stade précis de la procédure, chambre attribuée, lieu où se situe son vestiaire mobile, etc.).

« Nous avons travaillé main dans la main avec une start-up et notre exploitant pour concevoir Ambu'Stage. Résultat : un quotidien simplifié pour le personnel, un service ambulatoire plus efficient et une expérience client améliorée. »

L'équipe en charge du déploiement d'Amбу'Stage



ART&DESIGN LAB BY ICADE

UN LIEU INÉDIT POUR CO-CRÉER LA VILLE DE DEMAIN

Avec le « Art&Design Lab by Icade » inauguré en novembre 2018, Icade ouvre son champ de réflexion au design, à l'architecture et à la technologie.

Une résidence pluridisciplinaire

Le Art&Design Lab by Icade accueille des artistes, des designers et des architectes qui souhaitent s'impliquer dans une recherche sur le devenir des territoires.

Un incubateur artistique

Dans un atelier de 1000 m², les participants peuvent développer leurs projets personnels et participer aux recherches menées par Icade.

Un « do-tank »

Les résidents collaborent avec des experts de l'urbanisme ; les meilleures solutions pourront faire l'objet d'un prototypage.

Le goût du challenge, un moteur pour toutes les équipes

En remportant des appels d'offres majeurs, les équipes d'Icade démontrent leur capacité à relever de grands défis.

BEST OF BOTH

UN VASTE PROJET MIXTE POUR L'UNIVERSITÉ DE CHICAGO

L'université de Chicago, la Ville de Paris, la mairie du 13^e arrondissement et la Semapa ont choisi le projet d'Icade pour héberger le nouveau centre parisien de l'université. Situé en surplomb des voies ferrées de la gare d'Austerlitz, Best of Both intégrera un centre de recherche, une bibliothèque, des salles de cours, un auditorium et une salle de réception. Ce projet de 9500 m², conçu par le duo d'architectes franco-américain Studio Gang et Parc Architectes, comprendra également une résidence d'environ 86 logements en accession, ainsi que des commerces et des activités de proximité, sur le thème du mariage des cultures de Chicago et de Paris. Best of Both s'inscrit dans une démarche environnementale exigeante, avec notamment des terrasses et balcons végétalisés, des jardins suspendus et un rooftop, créant des espaces de biodiversité à tous les niveaux de l'immeuble. Icade a également invité l'artiste américaine Janet Echelman à réaliser une œuvre monumentale qui s'inscrira comme un nouveau jalon sur le parcours « Street art 13 » porté par la mairie du 13^e arrondissement.





OSMOSE

UN CENTRE D'AFFAIRES EUROPÉEN D'ENVERGURE POUR STRASBOURG

En octobre 2018, Icade a été désignée lauréate du concours porté par l'Eurométropole et la Ville de Strasbourg, ainsi que par le département du Bas-Rhin et la Région Grand Est, pour la réalisation d'un programme tertiaire européen, Osmose, d'environ 40 000 m² au sein du quartier d'affaires international Archipel Wacken.

« Nous sommes extrêmement fiers d'avoir remporté ce grand appel d'offres ! Osmose a vocation à être un centre d'affaires européen d'envergure, situé à proximité immédiate du Parlement européen, ainsi que l'offre tertiaire de référence à Strasbourg. Destiné en priorité aux institutions, il doit contribuer au rayonnement de la collectivité en Europe. »

L'équipe du projet Osmose



Découvrez la vidéo de présentation d'Osmose



À TOURS ET À NANTES

RÉNOVATION DES HALLES DE TOURS

C'est au terme d'un appel à projets qu'Icade a été choisie pour mener ce projet de requalification, en concertation avec les commerçants et en collaboration avec deux architectes tourangeaux, Philippe Montandon et Philippe Huguet.



RECONVERSION DU CENTRE DE FORMATION AFPI*

En partenariat avec CDC Habitat et le cabinet d'architectes Reichen et Robert & Associés, Icade réalisera ce projet mixte majeur de renouvellement urbain de 20 100 m², qui comprendra entre autres 8 500 m² de bureaux, dont une partie en structure bois, 200 logements ainsi que des commerces et des activités.

* Association de formation professionnelle de l'industrie - à Nantes

Soutenir de grands défis

Icade s'engage aux côtés de sportives aux défis audacieux :
une vraie source d'inspiration pour nos collaborateurs.



PRITHIKA PAVADE

UN PARRAINAGE SPORTIF INÉDIT

Icade a choisi de parrainer la pongiste Prithika Pavade en vue des Jeux olympiques 2024. À 14 ans, cette jeune prodige possède déjà un palmarès impressionnant, avec 13 titres de championne de France et 6 médailles européennes.

Inédit pour un acteur de l'immobilier, l'accompagnement d'Icade prendra deux formes :

- Un soutien financier, notamment pour le jour où Prithika aura besoin de financer ses études ou de trouver sa future orientation professionnelle.
- Un partenariat avec le Club de tennis de table de Saint-Denis (93), où la jeune athlète s'entraîne.

À travers ce partenariat, Icade marque également son attachement au territoire de Plaine Commune et à la ville de Saint-Denis.



ARCTIC SOLAR BY ICADE

UNE PROUESSE TECHNOLOGIQUE ET HUMAINE

En juillet 2018, la navigatrice Anne Quéméré embarquait pour la première expédition solaire polaire. Le solarboat Icade était équipé d'un moteur électrique alimenté par des panneaux solaires conçus sur mesure. Anne Quéméré, qui avait pour objectif de traverser le mythique passage du Nord-Ouest, a dû affronter des conditions climatiques difficiles qui ont empêché l'expédition d'arriver à son terme. Une aventure qui s'est néanmoins révélée riche d'enseignements, tant sur le dépassement de soi que sur les bouleversements environnementaux rencontrés dans la zone Arctique.



Visionnez un extrait du documentaire « Passagère de l'Arctique » qui revient sur l'aventure « Arctic Solar by Icade »



LA GOUVERNANCE AU 31 DÉCEMBRE 2018



Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de la stratégie d'Icade et veille à sa mise en œuvre. Au 31 décembre 2018, il comptait 14 membres. Sa composition est en phase avec le code Afep-Medef.

Le Conseil d'administration s'appuie sur quatre comités spécialisés permanents qui l'épaulent dans ses missions. Présidés par un administrateur indépendant, ils ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration dans les domaines relevant de leur compétence :

- Le Comité d'audit et des risques (CAR)
- Le Comité des nominations et des rémunérations (CNR)
- Le Comité stratégie et investissements (CSI)
- Le Comité innovation & RSE créé en 2018 (CIRSE)

CHIFFRES CLÉS

Au 31/12/2018

50 %

de femmes

56 ANS

âge moyen

90 %

taux d'assiduité globale

35,71 %

d'administrateurs indépendants

CAR

LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES
66,67 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

CNR

LE COMITÉ DES NOMINATIONS
ET DES RÉMUNÉRATIONS
50 % D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

CIRSE

LE COMITÉ INNOVATION & RSE
66,67 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

CSI

LE COMITÉ STRATÉGIE
ET INVESTISSEMENTS
60 % D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS



André Martinez
Président du Conseil
d'administration.
Administrateur indépendant.



Frédéric Thomas
Directeur général de
Crédit Agricole Assurances et
Directeur général de Prédica.



Olivier Mareuse
Directeur des Gestions d'actifs
et Directeur des Fonds d'épargne
à la Caisse des Dépôts.



**La Caisse des Dépôts
représentée par
Virginie Fernandes**
Directrice du département du
pilotage Groupe au sein du pôle
Finance, Stratégie et Participations.



Jean-Paul Faugère
Président du Conseil
d'administration de
CNP Assurances.



Jean-Marc Morin
Chargé de mission auprès
du Directeur général de
la Caisse des Dépôts.



Carole Abbey
Responsable du Pilotage
des filiales et participations
stratégiques de la Caisse
des Dépôts dans les secteurs
Immobilier, Logement & Tourisme.



Céline Senmartin
Directrice adjointe de la Direction
du réseau et des territoires
à la Caisse des Dépôts.



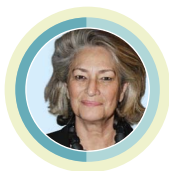
Nathalie Tessier
Directrice de mission foncier,
aménagement et urbanisme
de la Caisse des Dépôts.



Sophie Quatrehomme
Directrice de la Communication
du Groupe Caisse des Dépôts.



Guillaume Poirinal
Administrateur indépendant.
Associé fondateur, dirigeant
et membre du Conseil de
gérance d'ICAMAP.



Florence Peronnau
Administrateur indépendant.



Marie-Christine Lambert
Administrateur indépendant.



Georges Ralli
Administrateur indépendant.

Le Comité exécutif

Composé de neuf membres, le Comité exécutif se réunit chaque semaine. Ses missions ? Participer à la mise en œuvre de la stratégie, veiller à son déploiement opérationnel et traiter des questions relevant de l'activité, des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade.



« POURQUOI DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE D'ICADE ? »

En 2018, le Comité exécutif d'Icade a lancé une démarche incluant l'ensemble de ses collaborateurs pour définir sa raison d'être. Un travail qui se poursuivra en 2019 avec la consultation des parties prenantes de l'entreprise.

De gauche à droite

Antoine de Chabannes,
en charge du
Portfolio Management,
de la Valorisation et
du pôle Logement

« J'ai la conviction que notre raison d'être mettra en évidence ce que nous faisons déjà intuitivement. Elle soulignera l'utilité de nos actions et de nos réalisations. »

Emmanuelle Baboulin,
en charge du pôle
Foncière Tertiaire

« Nos actions visent à améliorer la qualité de vie des utilisateurs de bureaux. Notre raison d'être le sous-entendra fortement. »

Olivier Wigniolle,
Directeur général

« Définir une raison d'être constitue un acte fort pour une entreprise. Pour Icade, cela semblait d'autant plus naturel que nous travaillons déjà pour l'avenir de nos villes. »

Françoise Delette,
en charge du pôle
Foncière Santé

« La ville et la santé entretiennent des relations fortes. La Foncière Santé entend donc jouer un rôle moteur dans la définition de la raison d'être d'Icade. »



Marianne de Battisti,
en charge de l'Innovation,
des Relations institutionnelles
et de la Communication

« Réfléchir à notre raison d'être, c'est remettre en perspective notre utilité profonde. Nous sommes fiers d'y associer l'ensemble des collaborateurs. »

Maurice Sissoko,
en charge du pôle
Promotion

« Notre travail sur notre raison d'être nous rappelle à quoi nous servons et souligne que nous travaillons avant tout pour nos publics. »

Victoire Aubry,
en charge des Finances, du
Juridique, des Systèmes
d'information et de
l'Environnement de travail

« Définir notre raison d'être nous permettra de clarifier auprès de la communauté financière et nos investisseurs notre rôle et nos responsabilités. Elle donnera encore plus de sens et de légitimité à nos actions. »

Marc le Blanc,
en charge des
Ressources humaines
et de la RSE

« Les nouveaux collaborateurs, comme les anciens, ont besoin de sens dans leurs missions et de savoir pourquoi ils travaillent chez Icade. »

Laurent Poinard,
en charge de l'Audit, des
Risques, de la Conformité
et du Contrôle interne

« Notre raison d'être posera un jalon. Elle sera à la fois un curseur et un accélérateur dont nous serons légitimement fiers. »

Les comités de management

Pour l'épauler dans ses missions, le Comité exécutif s'est entouré de trois comités de management.

LE COMITÉ DE COORDINATION

Le Comité de coordination est une instance transversale de réflexion, d'échange, de proposition et de partage d'information ascendante et descendante. Placé aux côtés du Comité exécutif, il compte une cinquantaine de membres et se réunit quatre fois par an.

LE COMITÉ DES RISQUES, TAUX, TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

Réuni en moyenne tous les deux mois, ce comité assure le suivi des politiques de liquidité, de placement de risque de taux et de contrepartie.

Il pilote la stratégie de financement du Groupe.

Animé par la Direction Corporate et Financement, il est composé du Directeur général, du Directeur financier et du Directeur de l'audit et des risques.

LE COMITÉ D'ENGAGEMENT

En charge d'examiner et de décider de tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Acade et de ses filiales, ce comité se réunit une fois par semaine. Outre les membres du Comité exécutif, il est composé du Directeur des risques du Groupe et du Directeur juridique. Le secrétaire de séance est le Directeur du pilotage corporate et des financements.

ILS, ELLES ONT CONTRIBUÉ À CE RAPPORT



En couv. - **Cécile Amphoux**
Responsable juridique contrats, prévention et règlement des litiges, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail.



En couv. - **Abraham Oliel**
Responsable consolidation, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail.



En couv. - **Gérard Soubiran**
Responsable marketing relationnel, DIR&Co.



En couv. - **Nadjida Ali Hery**
Analyste financier, Icade Santé.



En couv. - **Françoise Forot**
Directrice régionale Résidentiel Rhône-Alpes Bourgogne, Icade Promotion.



p. 1 - **Sabrina Mouelhi**
Happiness manager sur les parcs des Portes de Paris et du Pont de Flandre, Foncière Tertiaire.



p. 21 - **Benoît Barillier**
Directeur Asset Management Rungis et régions, Foncière Tertiaire.



p. 31 - **Cathy Baglin**
Directrice des affaires sociales, Direction des Ressources humaines.

De gauche à droite sur les photos :



p. 22 - **Quai Bercy**
Guillaume Piton, Directeur régional Île-de-France Promotion tertiaire, Icade Promotion.
Stéphanie Cros, Responsable investissements, Foncière Tertiaire.



p. 25 - **REI Habitat** - **Paul Jarquin**, Président-Directeur général et fondateur de REI Habitat. **Caroline Delgado-Rodoz**, Directrice de Synergies Urbaines by Icade. **Carine Robert**, Directrice des grands projets urbains, Synergies Urbaines by Icade.



p. 26 - **Imagin'Home** - **Emmanuel Morvan**, Directeur IcadeStore Île-de-France, Icade Promotion. **Nicolas Bellego**, Responsable de l'Open innovation, DIR&Co.



p. 27 - **Ambu'Stage** - **Thierry Jeanson**, Directeur du pôle Expertise santé, Icade Santé. **Elsa Couteaud**, Chargée de développement, Icade Santé. **Jean-Luc Comméran**, Directeur du Développement, Icade Santé.



p. 29 - **Osmose** - **Jean Meyer**, Directeur du développement, Icade Promotion. **Armelle Mann**, Directrice du développement adjointe, Icade Promotion. **Fanny Reber**, Assistante de direction, Icade Promotion. **Gaëtan Brocker**, Responsable de développement, Icade Promotion.

ILS, ELLES ONT PARTICIPÉ AUX ATELIERS POUR LA CONSTRUCTION DE CE RAPPORT



Thierry Borgel, Directeur des Systèmes d'information, du Digital et de l'Environnement de travail, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Jean-Philippe Carrascosa**, Directeur pilotage corporate et financements, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Ana-Maria Cartier**, Responsable de développement, Synergies Urbaines by Icade. **Yann Cormant**, Responsable du pôle Communication digitale, DIR&Co. **Maria Dos Santos**, Directrice Recrutement et Développement des compétences, Direction des Ressources humaines. **Laurent Doyat**, Directeur du Développement Sud-Est, Icade Promotion. **Sophie Duval**, Directrice Consolidation et Comptabilité, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Jérôme Lucchini**, Directeur général adjoint, Icade Santé. **Anais Martin**, Chargée de communication externe, DIR&Co. **Morgane Meissirel**, Chargée de missions RSE, Direction des Ressources humaines. **Laurent Milleron**, Responsable corporate, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Daphné Millet**, Directrice RSE, Direction des Ressources humaines. **Hans Oswald**, Directeur en charge de la Direction commerciale nationale, Icade Promotion. **Charlotte Pajaud-Blanchard**, Responsable du pôle Communication interne/externe, DIR&Co. **Hugues Piazza**, Responsable de projets, Synergies Urbaines by Icade. **Florence Welti**, Responsable juridique, Direction des Finances, du Juridique, de l'Informatique et de l'Environnement de travail. **Kelly Witkowski**, membre du Graduate Program, DIR&Co.

Conception et réalisation : Publicis Consultants. **Crédits photos** : Vues d'architectes : Oslo Architectes et Art and Build Architect et Yam Studio le perspectiviste // Studio Gang et Parc Architectes // Dietrich Untertrifaller, Seuil Architecture et Maître Cube // Marc Mimram // Rudy Burbant // Svend Andersen // Arnaud Sabatier - Maud Caubet Architectes et Quadri Fiore Architecture // Pierre Perrin // Icade - Lambert Lénack - Deyrolle // Infime Architecture // Philippe Huguet et Philippe Montandon // Cabinet d'architectes Reichen et Robert & Associés // Fassio-Viaud Architectes - Portraits de la couverture et des pages d'ouverture : Svend Andersen - p. 4 : Julien Millet - p. 6 à 9 : Jean-Baptiste Guiton - p. 14-15 : Cycle Up // Willy Vainqueur // Deyrolle // Fernando Javier Urquijo - p. 22 et p. 25 (photos d'équipe) : Svend Andersen - p. 26-27 : Svend Andersen // Damien Buttavand // Fernando Javier Urquijo // Irène de Rosen - p. 29 (photo d'équipe) : Roger Haefele - p. 30 : Svend Andersen // Franck Betermin - p. 33 : Julien Millet // Patrick Sagnes // Jean-Marc Pettina // Thibaut Voisin // Jérôme Domine // Thomas Raffoux // Frédéric Achdou // D.R. - p. 34-35 et p. 37 (ateliers) : Svend Andersen. **Illustrations** : CD/Graphicobsession // Jean-Louis de Brincaat. **Imprimeur** : Nuances Impression - Avril 2019.



L'immobilier de tous vos futurs

Immeuble OPEN

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

Tél. : 01 41 57 70 00

www.icade.fr