

Rapport développement durable 2008



■ France

1 078 collaborateurs
34 centres commerciaux
21 bureaux
10 sites de congrès-expositions

■ Pays-Bas

128 collaborateurs
27 centres commerciaux

■ Pays nordiques

169 collaborateurs
15 centres commerciaux

■ Europe centrale

197 collaborateurs
12 centres commerciaux

■ Espagne

129 collaborateurs
14 centres commerciaux



Sommaire

- | | | |
|---------------------------------------|--|--|
| 1. Profil | 10. Performance environnementale des actifs existants | 24. Communautés et collectivités locales |
| 2. Message du Président du Directoire | 14. Performance environnementale des actifs en développement | 28. Collaborateurs |
| 3. Faits marquants 2008 | 18. Clients | 32. Etude des performances 2008 |
| 4. Gouvernance d'entreprise | 20. Locataires | 34. Indicateurs clés de performance |
| 6. Cycle économique d'Unibail-Rodamco | 22. Fournisseurs et sous-traitants | 43. Objectifs 2009 |
| 8. Développement durable | 23. Actionnaires et investisseurs | 44. Déclaration des conseils |



Profil

Unibail-Rodamco est le premier opérateur, investisseur et développeur européen coté d'immobilier commercial

Propriétaire d'un patrimoine évalué à 24,6 milliards d'euros au 31 décembre 2008, Unibail-Rodamco est présent sur trois segments majeurs : centres commerciaux, bureaux et congrès-expositions.

Une stratégie claire

Le Groupe a choisi de se spécialiser sur des actifs qui ont un très fort positionnement sur leur marché, en raison de leur fréquentation, de leur taille, de leurs performances technologiques, de leur emplacement ou de leur notoriété. Le Groupe privilégie les segments du marché immobilier qui présentent une certaine rareté de l'offre.

Une vocation de création de valeur

Dans chacun de ses métiers, Unibail-Rodamco cherche à maximiser le retour sur investissement pour ses actionnaires grâce à la qualité de la gestion et de l'exploitation, une politique active d'acquisition et de cession, la maîtrise de grandes opérations de développement ou de rénovation.

Un groupe indépendant

Unibail-Rodamco dispose d'un des flottants les plus élevés parmi les sociétés d'immobilier commercial cotées. Le Groupe est membre du CAC 40, de l'Euronext 100 et de l'indice AEX d'Amsterdam. Le Groupe présente un bilan solide et bénéficie d'une notation de crédit « A » de la part de l'agence Standard & Poor's.

Un groupe durable

Unibail-Rodamco est membre des indices FTSE4Good et DJSI World et adhère au Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact). Le rapport développement durable 2008 d'Unibail-Rodamco explique la démarche sociale et environnementale du groupe, décrit les mesures qui ont été prises pendant l'année pour améliorer sa performance, et détaille les objectifs du groupe pour les années à venir. Il présente les informations relatives à l'exercice fiscal 2008.

Unibail-Rodamco souhaite interagir avec ses parties prenantes. Pour tout commentaire sur ce rapport, merci d'envoyer un courriel à Joost Bomhoff, Directeur Exécutif en charge du développement durable : sustainability@unibail-rodamco.com.

Pacte Mondial*
adhérent depuis 2004

FTSE4Good
membre en 2008

DJSIWorld**
membre en 2008

Message du Président du Directoire

Pour Unibail-Rodamco, le développement durable se définit comme une croissance qui combine rentabilité, équité sociale et respect de l'environnement. En dépit de la dégradation du contexte économique en 2008, le Groupe a atteint ses objectifs financiers sur l'année, tout en renforçant l'intégration de pratiques durables dans ses activités opérationnelles, sa stratégie d'entreprise et ses procédures. Unibail-Rodamco réaffirme sa volonté de réduire son impact environnemental et d'améliorer la qualité des services fournis à l'ensemble de ses parties prenantes.



Au sein d'Unibail-Rodamco, le développement durable est un engagement partagé à tous les niveaux de l'entreprise. La stratégie du Groupe en la matière est mise en œuvre par les mêmes équipes opérationnelles qui gèrent au quotidien les actifs d'Unibail-Rodamco et elle est au cœur des plans à cinq ans de chacun de ces actifs. Chaque membre du Directoire est directement responsable de la viabilité sociale, économique et environnementale des activités qu'il pilote. En outre, un Directeur exécutif chargé du développement durable a été nommé afin de définir et piloter la structure et les équipes spécifiquement chargées de la mise en œuvre de la politique environnementale du Groupe. Le Conseil de Surveillance est régulièrement informé des enjeux de développement durable.

Au cours de l'année 2008, le Groupe a poursuivi et renforcé sa stratégie environnementale. Chaque actif sous gestion est dorénavant muni d'un plan de performance environnemental qui prend en compte sa taille, son emplacement et son efficacité énergétique. Des objectifs ambitieux ont été établis pour la consommation d'eau et d'énergie et la gestion des déchets ; les programmes d'action nécessaires pour atteindre ces objectifs ont été mis en place. Le principal objectif qui mérite d'être mis en avant est la réduction entre 2006 et 2016 de 25 % de l'intensité des émissions de CO₂ des centres commerciaux que nous gérons. Cet objectif est ainsi plus ambitieux que celui fixé par l'Union européenne, à savoir une réduction de 20 % des émissions entre 1990 et 2020.

En 2009, le Groupe élargira sa démarche de développement durable afin de mieux prendre en compte les aspects sociaux. Les performances de chaque région seront analysées pour mesurer l'impact des activités du Groupe sur nos clients, locataires, fournisseurs, collaborateurs, ainsi que sur les collectivités publiques et les partenaires financiers. Le Groupe s'attachera à identifier les moyens par lesquels Unibail-Rodamco peut encore mieux s'impliquer au service de toutes ses parties prenantes.

Je suis convaincu qu'Unibail-Rodamco est bien positionné pour démontrer que la durabilité économique, sociale et environnementale est, et continue d'être, la pierre angulaire d'une croissance à long terme.

Guillaume Poitrinal, Président du Directoire

752 millions
de visites dans les centres
commerciaux du Groupe en 2008*

1 701
collaborateurs à fin 2008

24,6 milliards €
de valeur d'actifs

2

* Nombre de visiteurs décompté par un système automatique dans 59 centres, ajouté aux estimations basées sur des comptages manuels/aléatoires ou sur les données communiquées par les locataires dans les autres centres commerciaux.

Faits marquants 2008

-5 % d'intensité carbone

L'intensité carbone des centres commerciaux gérés par le Groupe a baissé de 5 % par rapport à 2006.

10 indicateurs clés

Dix indicateurs clés de performance environnementale ont été mis en place au niveau européen.

94 % des actifs

Les données relatives à la performance environnementale de 94 % des actifs ont été collectées.

52 % des visites

Plus de la moitié des visiteurs se rendent dans les centres commerciaux en utilisant des modes de transports « verts ».

11 projets

Des évaluations BREEAM sont en cours pour 11 projets dans 5 pays européens.

65 % des collaborateurs

Des primes de performance individuelle ont été distribuées à 65 % des collaborateurs.

90 % des actifs

Des plans d'action environnementaux ont été intégrés aux plans à cinq ans de 90 % des actifs gérés par le Groupe.

3,4 millions €

C'est la valeur des dons en numéraire et en nature mobilisés pour des projets éducatifs, culturels, d'entreprise et caritatifs.



Directoire

De gauche à droite :

Peter van Rossum
Directeur Exécutif Finance

Guillaume Poitrinal
Président du Directoire

Catherine Pourre
Directeur Exécutif Fonctions Centrales

Bertrand Julien-Laferrrière
Directeur Exécutif Développement

Willem Ledeboer
Directeur Exécutif Investissements

Michel Dessolain
Directeur Exécutif Opérations



Conseil de Surveillance

De gauche à droite :

M. Robert ter Haar

M. Henri Moulard

M. Bart R. Okkens

Mme Mary Harris

M. Jean-Louis Laurens

M. Jacques Dermagne

M. Yves Lyon-Caen

M. Alec Pelmore

M. Robert F.W. van Oordt (Président, assis)

M. Frans J.G.M. Cremers

M. Jos W.B. Westerburgen

M. François Jaclot

11 des 12

membres du Conseil
de Surveillance sont indépendants*

4

Dualité
de la structure de gouvernance

96 %

de participation aux réunions
du Conseil de Surveillance en 2008

Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise d'Unibail-Rodamco est conçue pour assurer un processus décisionnel équilibré et responsable et ainsi une croissance économique durable.

Une organisation duale de gouvernement d'entreprise

Conforme aux meilleures pratiques des entreprises françaises et hollandaises cotées, l'organisation duale de gouvernement d'entreprise adoptée par Unibail-Rodamco est fondée d'une part, sur le Directoire, composé de six membres et exerçant les fonctions exécutives et de gestion quotidienne du Groupe, et d'autre part, sur le Conseil de Surveillance, qui assure les fonctions non exécutives de conseil et de supervision.

Le Conseil de Surveillance exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales du Groupe. Il contrôle la stratégie, les performances financières, les risques commerciaux, la structure et la gestion des risques et systèmes de contrôle internes, les procédures de suivi financier et enfin le respect des lois et des réglementations concernées. Le Conseil de Surveillance est secondé par deux comités : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

En 2008, deux nouveaux membres ont rejoint le Conseil de Surveillance, et le mandat de quatre membres a été renouvelé. Le Conseil de Surveillance est donc à présent constitué de douze membres, dont onze sont considérés comme indépendants*. Le Conseil se réunit au moins cinq fois par an. En 2008, il s'est réuni huit fois (six réunions ordinaires, et deux extraordinaires). Le taux de participation à ces réunions a été de 96 %.

Responsabilité environnementale, sociale et économique

Chaque membre du Directoire est directement responsable de la viabilité sociale, économique et environnementale des activités qu'il pilote. Les questions de développement durable ont été débattues par le Directoire à treize occasions en 2008.

Le Groupe a approuvé la demande de M. Joost Bomhoff qui a souhaité se consacrer exclusivement aux questions de responsabilité et de développement durable ainsi qu'à l'Académie Unibail-Rodamco, d'ici à la fin de sa carrière au sein du Groupe. Il a quitté le Directoire pour pouvoir s'y employer pleinement et demeure directement rattaché au Président du Directoire.

2008 : de nouvelles améliorations dans la structure de gouvernance du Groupe

Un certain nombre d'améliorations a été apporté à la structure de gouvernance du Groupe et à sa réglementation : son Code d'éthique a été mis à jour, de nouvelles règles d'organisation et procédures de gouvernance ont été adoptées et mises en œuvre, les chartes du Directoire et du CGNR ont été révisées pour clarifier leurs rôles respectifs, et enfin, un responsable de la Conformité ayant autorité sur l'ensemble du Groupe a été désigné. Le Comité d'Audit a, entre autres considérations, examiné la gestion du risque par Unibail-Rodamco et le degré d'exposition de la société, mettant l'accent sur le recensement des principaux risques pour le Groupe, sur le plan d'audit et sur les rapports d'audit interne de 2008.

Depuis décembre 2008, la référence d'Unibail-Rodamco en matière de gouvernance d'entreprise et de rémunération est le Code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise. Depuis le 1^{er} janvier 2009, Unibail-Rodamco est en totale conformité avec l'intégralité de ses recommandations. La mise en œuvre de ce code Afep-Medef sera suivie et évaluée annuellement par le CGNR ainsi que par le Conseil de Surveillance.

Transformer Unibail-Rodamco en une *Societas Europaea*

La législation européenne autorise désormais les entreprises installées dans deux États membres ou plus à appliquer un statut juridique commun et des systèmes de gestion et de suivi unifiés entre leurs différentes activités européennes. Le projet de conversion de la société mère du Groupe en Entreprise européenne (SE, *Societas Europaea*) a été lancé en 2008.

Il a été approuvé par les représentants du personnel, mais doit également l'être par l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2009. Transformer Unibail-Rodamco en SE affirmerait avec encore plus de force le statut européen du Groupe et lui permettrait de créer un organe européen de représentation du personnel équilibré, constitué de délégués de l'ensemble des pays où le Groupe est actif. Ce projet s'inscrit dans la lignée des objectifs et engagements du Groupe en termes de dialogue social, et il reflète son approche globale de développement durable et de responsabilité sociale.

* Selon les critères du Code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise de décembre 2008 et les critères de l'entreprise établis par la Charte du Conseil de Surveillance. Chaque année, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations publie un document sur l'indépendance de chaque membre du Conseil de Surveillance au regard des critères définis dans la Charte et le Code.

M. Dermagne n'est pas considéré comme indépendant car ses mandats de membre des Directoires d'Unibail SA et d'Unibail-Rodamco SA combinés excèdent douze ans. Parmi tous les critères d'indépendance du Code, celui-ci est le seul que M. Dermagne ne respecte pas.



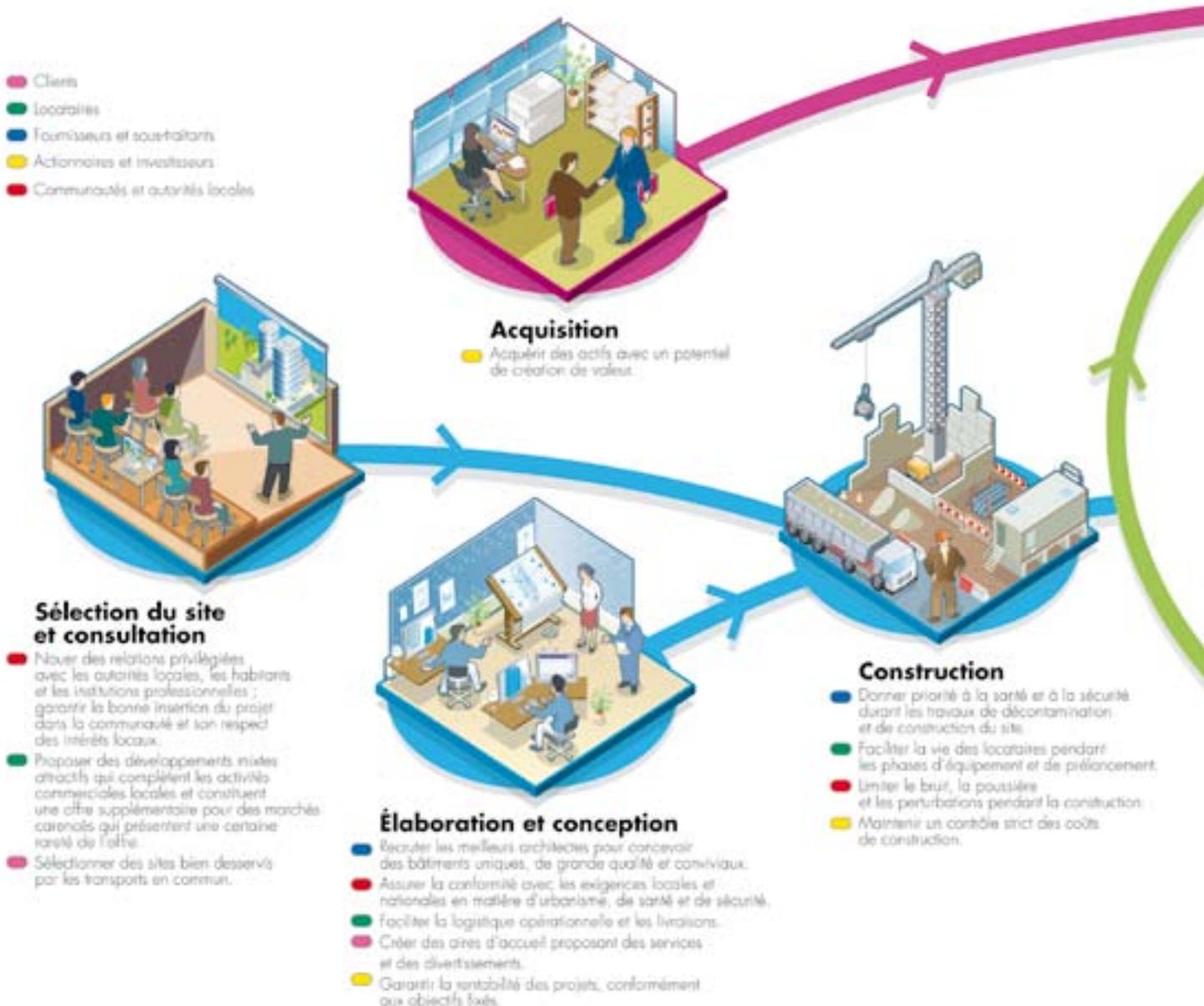
Les statuts du Groupe, le Code d'éthique et les chartes qui président aux décisions du Conseil de Surveillance et du Directoire sont disponibles sur le site web de la société www.unibail-rodamco.com.

Pour des informations détaillées sur la gouvernance d'entreprise d'Unibail-Rodamco, voir les sections « Informations légales » et « Rapport du Président du Conseil de Surveillance » du rapport annuel 2008.

Le cycle économique

À chaque étape de leur cycle économique, les activités d'Unibail-Rodamco ont un impact sur l'environnement.

Créer de la valeur pour ses parties prenantes tout en minimisant son impact sur l'environnement, tel est l'objectif. Le Groupe est bien conscient que des collaborateurs qualifiés et impliqués, de solides performances environnementales et des relations fortes avec ses clients, ses locataires, ses fournisseurs, ses partenaires financiers et les communautés locales sont la clé de voûte d'une performance durable. Les collaborateurs d'Unibail-Rodamco sont en permanence à l'écoute des parties prenantes du Groupe afin de répondre à leurs besoins et à leurs intérêts à chaque étape du cycle économique.



Limiter l'impact environnemental du Groupe

Sélection du site et consultation

- Choisir des sites à la faible valeur écologique ou nulle et faire une évaluation de l'impact environnemental.
- Préférer d'anciens sites industriels désaffectés.
- Réutiliser, autant que faire se peut, les bâtiments existants (façades et/ou structures).
- Sélectionner des sites reliés aux réseaux de transport existants ou prévus.

Élaboration et conception

- Intégrer les bâtiments à l'environnement (architectures conviviales, prise en compte des infrastructures existantes, voies piétonnes, pistes cyclables, etc.).
- Orienter les bâtiments de façon à profiter de la lumière, de l'aération et du rafraîchissement naturels.
- Choisir les matériaux, les équipements et les technologies employées en fonction des émissions de CO₂ et de l'efficacité énergétique.
- Se fixer des normes exigeantes en matière de santé, de sécurité et de confort [optimiser l'isolation thermique et acoustique, limiter le risque de légionellose, etc.].

d'Unibail-Rodamco



Construction

- Décontaminer le site avant construction, si nécessaire.
- Réduire les émissions de CO₂ en optimisant la logistique de transport du matériel.
- Utiliser des matériaux renouvelables ou recyclables avant que faire se peut et exiger notamment la traçabilité de l'origine du bois utilisé.
- Mettre en place une gestion des déchets de construction sur site.
- Réduire la consommation d'eau et d'énergie et limiter la poussière, le bruit et les perturbations dans les espaces environnants.

Fonctionnement

- Surveiller la consommation et encourager l'usage mesuré de l'eau et de l'énergie.
- Installer des équipements économes en énergie.
- Rationaliser la consommation d'eau et d'énergie et la gestion des déchets pour les activités quotidiennes.
- Encourager et faciliter les comportements respectueux de l'environnement chez toutes les parties prenantes.

Développement durable

« Unibail-Rodamco s'efforce de rendre ses activités les plus durables possibles, aujourd'hui et à l'avenir. Tout en réduisant l'impact environnemental immédiat de chacun des actifs qu'il gère avec des objectifs de performances exigeants, le Groupe cherche activement à identifier les mécanismes garantissant une efficacité significative sur le long terme. »

Joost Bomhoff, Directeur Exécutif, en charge du développement durable



Comprendre les enjeux

Les grands centres commerciaux européens représentent 74 % du portefeuille d'Unibail-Rodamco. Le Groupe suit donc de très près les enjeux de développement durable liés à ces actifs. Plusieurs études ont été menées en 2008 pour identifier les leviers qui améliorent le plus substantiellement la performance environnementale.

La stratégie mise en place sur la base des résultats de ces études permettra au Groupe de réduire sa consommation d'énergie et d'eau et d'affiner son approche de la gestion des déchets, tant pour les actifs existants que pour les projets futurs. Une démarche similaire sera appliquée aux actifs des pôles Bureaux et Congrès-Expositions du Groupe en 2009.

Une responsabilité partagée

En 2008, Unibail-Rodamco a travaillé avec Carbone 4 afin d'analyser l'empreinte carbone directe et indirecte d'un échantillon représentatif de quatre actifs existants et d'un projet de développement. Cette étude a mis en évidence les domaines dans lesquels le Groupe peut réduire ses émissions de CO₂, mais elle a également montré que d'autres facteurs, échappant pour certains au contrôle direct d'Unibail-Rodamco, intervenaient dans l'impact environnemental des actifs du Groupe.

Le chauffage et la climatisation d'un centre commercial sont généralement de la responsabilité de son propriétaire, tout comme la ventilation et l'éclairage des parties communes (galerie marchande, toilettes publiques, aires de livraison et parkings). Les locataires sont, eux, responsables de la ventilation, de l'éclairage, de l'eau et de la gestion des déchets de l'espace commercial qu'ils louent (voir page 34).

La réduction de l'impact environnemental des centres commerciaux du Groupe repose donc largement sur notre capacité à convaincre nos locataires, nos clients et nos fournisseurs d'adopter des habitudes plus respectueuses de l'environnement. Partant de ce constat, Unibail-Rodamco a défini sa stratégie de développement durable autour des besoins et des activités de ses parties prenantes.

Une organisation opérationnelle efficace

Une équipe dédiée au développement durable a été mise en place en 2008 avec pour mission d'améliorer la performance environnementale des actifs du Groupe partout en Europe. Elle est composée de sept collaborateurs, chargés d'identifier les meilleures pratiques et méthodes de travail puis de les diffuser en s'assurant qu'elles sont quantifiables, adaptées aux conditions locales et effectivement appliquées dans une optique de résultat.

Les membres de cette équipe sont membres de l'IEPC (voir encadré), le comité qui détermine la politique environnementale du Groupe et pilote sa mise en œuvre. Ce comité s'assure en particulier que les enjeux de développement durable et de gestion sont pris en compte à chaque étape du cycle économique d'un actif — de l'investissement à l'exploitation —, à travers la formation des collaborateurs, la communication et la définition d'objectifs de performance.

Un engagement actif auprès de partenaires

En 2009, Unibail-Rodamco va initier des partenariats avec des institutions environnementales et des entreprises de premier plan et sensibiliser davantage le secteur de l'immobilier commercial aux problématiques environnementales. Le Groupe participe déjà activement aux travaux des comités de développement durable de structures nationales et internationales telles que le Conseil international des centres commerciaux (ICSC) et le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) en France.

10

indicateurs de performance sont définis et appliqués au niveau européen.

94 %

des actifs du Groupe font l'objet d'un suivi de leur performance environnementale.

7 personnes

constituent l'équipe dédiée au développement durable.



Piazza Center/Eindhoven



Porte de Versailles/Paris



Piazza Center/Eindhoven

zoom

Le Comité international de performance environnementale (IEPC) est un organe interne qui définit et contrôle la performance environnementale du Groupe. Présidé par Joost Bomhoff, Directeur Exécutif en charge du développement durable, l'IEPC se réunit toutes les six semaines en vidéo ou audioconférence et il rassemble des collaborateurs de chaque région où le Groupe est présent, choisis pour leurs responsabilités et leurs compétences spécifiques en matière de développement durable. En 2008, l'IEPC a :

- identifié et diffusé les meilleures pratiques et objectifs environnementaux,
- défini 10 indicateurs clés de la performance environnementale,
- défini des objectifs de performance environnementaux européens communs,
- intégré le processus de suivi et les objectifs environnementaux aux plans quinquennaux établis pour chacun des actifs du Groupe,
- mis à jour le processus de contrôles préalables (*due diligence*) pour les investissements et les acquisitions, intégrant les notions de consommation d'eau et d'énergie, de gestion des déchets et de facteurs sociaux,
- adapté les processus internes du Groupe aux préconisations de la Méthode d'évaluation environnementale pour les bâtiments dans le monde (BREEAM).

La consommation d'énergie dans un centre commercial type

Dans un centre commercial Unibail-Rodamco type, l'éclairage des espaces loués représente 50 % de la consommation totale d'énergie. Le Groupe s'efforce aujourd'hui de réduire sa consommation d'énergie ainsi que celle de ses locataires. L'éclairage est d'autant plus important qu'il accroît sensiblement le besoin de climatisation.

Parties communes

7% 8% 10%

Ventilation

Chauffage /
Climatisation

Éclairage

Parties privées

15% 10%

Ventilation

Chauffage /
Climatisation

50%

Éclairage

Source : BET Barbanel

Performance environnementale d'actifs existants

Unibail-Rodamco possède, gère et exploite des actifs immobiliers dans toute l'Europe continentale. Malgré la difficulté de rationaliser la consommation d'eau et d'énergie ainsi que la gestion des déchets d'un portefeuille qui représentait, fin 2008*, plus de 4,6 millions de mètres carrés d'espace commercial, de bureaux et d'espace de congrès-expositions, les efforts du Groupe ont permis des améliorations notables en termes de performance environnementale.

Définir les exigences, évaluer les résultats

Unibail-Rodamco possède un portefeuille hétérogène : des centres commerciaux bâtis dans les années 1960, d'autres inaugurés en 2008, des centres en Espagne, d'autres en Suède, des centres implantés en centre-ville sur un nœud de transports publics, d'autres en périphérie. Malgré cela, pour tous ses actifs, le Groupe tente de réduire la consommation d'eau et d'énergie, d'augmenter le taux de tri des déchets et de réduire la quantité de déchets envoyés à la décharge.

Tout au long de l'année 2008, Unibail-Rodamco a défini et mis en œuvre des indicateurs de performance environnementale pour l'ensemble des actifs du Groupe en Europe (voir pages 34-42). Ces indicateurs serviront à mesurer les résultats et à les confronter aux objectifs environnementaux. Les actifs du Groupe n'ayant ni le même âge, ni la même taille, ni la même efficacité énergétique, des programmes individuels d'amélioration de la performance environnementale ont été établis. Ils s'inscrivent dans un dispositif plus large d'objectifs régionaux de performance, eux-mêmes en phase avec l'ambition environnementale du Groupe.

Les consommations d'énergie et d'eau et le traitement des déchets sont suivies et pilotées quotidiennement par l'équipe technique sur chaque site. Chaque trimestre, l'équipe régionale de gestion environnementale réunira ces informations, analysera les résultats insuffisants, identifiera les bonnes pratiques et les diffusera. À l'échelle du Groupe, les résultats seront également analysés quatre fois par an, toujours dans une optique de suivi et d'identification des meilleures pratiques.

2009 verra le déploiement du programme « Attitude durable » : en identifiant les processus, les systèmes et les meilleures pratiques nécessaires pour uniformiser le degré d'efficacité et de gestion énergétique de tous ses centres commerciaux européens, ce programme va rapprocher le Groupe de ses objectifs environnementaux.

Rivéroile/Strasbourg



Carré Sénart/Lieusaint

* Surface selon périmètre de consolidation. Pour plus d'informations voir la section « Portefeuille » du rapport annuel 2008.

98 %

des déchets sont triés dans la région Pays nordiques.

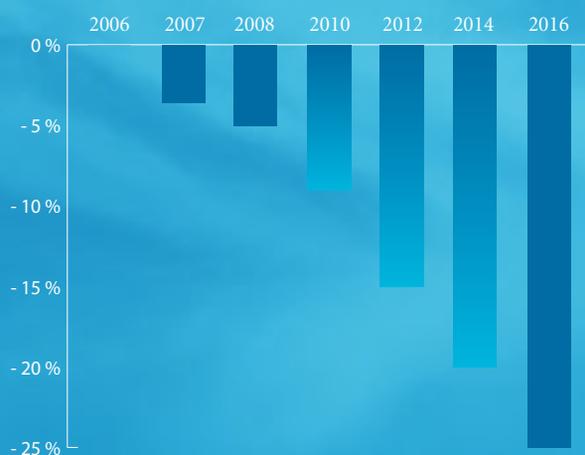
-11 %

C'est la baisse de la consommation d'énergie (kWh) enregistrée dans plus de 25 % des centres commerciaux entre 2006 et 2008.

83 %

des centres commerciaux gérés par Unibail-Rodamco consomment moins de 4 litres d'eau par visite.

Objectif « intensité carbone » à long terme d'Unibail-Rodamco



Pourquoi l'intensité carbone ?

Pour un Groupe comme Unibail-Rodamco, qui acquiert et cède régulièrement des actifs immobiliers, il est plus cohérent de s'intéresser à l'intensité carbone qu'aux émissions totales de CO₂ en valeur absolue. L'intensité carbone des activités du Groupe est le rapport entre le poids total du CO₂ émis par l'énergie gérée par le Groupe, et la surface pour laquelle cette énergie est utilisée. La définition complète du calcul de cet indicateur est exposée page 35.

Le Groupe peut réduire l'intensité carbone de ses actifs en rationalisant davantage l'énergie et/ou en utilisant des sources d'énergie à plus faible teneur en carbone. L'Union européenne s'est engagée à réduire, d'ici à 2020, les émissions de carbone de 20 % par rapport aux niveaux de 1990. Unibail-Rodamco va encore plus loin : il vise une réduction d'au moins 25 % de l'intensité carbone de ses centres commerciaux en 2016, par rapport à l'année 2006. La performance du Groupe est calculée en comparant l'évolution sur un an de l'intensité carbone sur un périmètre lui-même constant sur 24 mois.



« Sustainable attitude* »

Le programme « Sustainable attitude », élaboré en 2008, encourage les directeurs techniques à établir, en coopération avec leurs fournisseurs techniques et d'entretien, une liste d'améliorations environnementales faciles et rapides à appliquer pour des résultats rapides. C'est ainsi qu'a été déployé un plan d'action saisonnier de réduction de la consommation d'énergie pendant l'été. La phase pilote a concerné vingt-cinq centres commerciaux en France en 2008 et elle a permis de réduire la consommation de 4 % en moyenne, avec une baisse de 20 % pour l'un des centres.

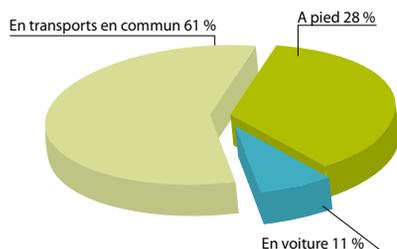
* Attitude durable

CO₂ et efficacité énergétique

Pour améliorer son efficacité énergétique et réduire ses émissions de CO₂, le Groupe agit sur deux fronts : premièrement, réduire les consommations d'énergie en enregistrant de « petites victoires » grâce à l'application de meilleures pratiques de base et en investissant dans des solutions techniques qui permettent des économies d'énergie à long terme dans les activités et l'entretien ; deuxièmement, réduire en amont les émissions de CO₂ générées par ses activités en exploitant des sources d'énergie renouvelable ou « verte », à faible teneur en carbone.

Transport

L'essentiel des émissions de CO₂ liées à l'activité des centres commerciaux provient du transport des personnes et des biens. Lorsque le Groupe construit ou acquiert un centre commercial, l'emplacement et l'accessibilité sont donc des paramètres majeurs. Les centres commerciaux sont généralement situés au sein ou à proximité de grandes villes et sont donc bien desservis par les transports en commun. Quand les infrastructures de transport sont insuffisantes, le Groupe travaille en partenariat étroit avec les autorités locales pour améliorer la situation.



Le Forum des Halles, la Part-Dieu, et les Quatre Temps attirent à eux trois le tiers des visiteurs qui fréquentent les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en France. En 2008, environ 90 % des visiteurs de ces centres s'y sont rendus à pied ou en transport en commun.

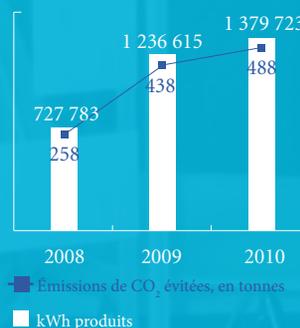
Source : enquête marketing Unibail-Rodamco

La gestion de l'énergie en Espagne

Unibail-Rodamco Espagne a mis en place un programme volontariste de réduction de la consommation énergétique. Tous les compteurs de consommation énergétique sont gérés à distance et l'équipe technique peut donc aisément suivre le niveau de demande et de consommation. Les données sont relevées toutes les quinze minutes et analysées mensuellement. La consommation réelle est comparée aux besoins théoriques d'un centre commercial donné afin que toute anomalie puisse être identifiée et corrigée.

En complément de la réduction de la consommation globale, le Groupe s'emploie à utiliser des énergies renouvelables aussi souvent que possible. En 2008, les 16 715 m² de panneaux photovoltaïques installés dans sept centres commerciaux espagnols (50 % du portefeuille) ont produit 727 783 kWh d'électricité verte. C'est donc 258 tonnes de CO₂* qui n'ont pas été émises.

Objectif de production d'énergie photovoltaïque dans les centres commerciaux espagnols



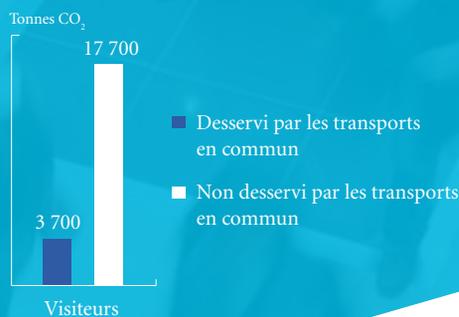
*selon le taux de conversion local



Coup de projecteur sur les émissions de carbone

Bien que la fabrication et la distribution des biens vendus en magasin représentent plus de 70% du total des émissions carbone relatives aux centres commerciaux, le Groupe n'est pas en mesure d'agir directement dessus et ne les inclut donc pas pour le moment dans ses calculs. En revanche, le transport des visiteurs représente une part significative des émissions. Il est donc essentiel, pour réduire l'intensité carbone globale des activités du Groupe, de choisir des sites bien desservis par les transports en commun.

L'importance des transports en commun : les émissions de CO₂ de deux centres commerciaux représentatifs



Source : Carbone 4

Gestion des déchets

Afin d'augmenter le taux de tri des déchets et d'en améliorer la gestion, le Groupe met à la disposition des locataires et des visiteurs différentes poubelles pour les différentes catégories de déchets, une solution simple qui peut donner des résultats très significatifs. En Suède, par exemple, un important travail de communication sur les enjeux de la gestion des déchets et sur les dispositifs de tri a été réalisé auprès des locataires. Résultat : plus de 90 % des déchets sont triés par catégorie et sur une année les déchets non triés ont diminué de 30 %. Des programmes similaires sont prévus dans les autres centres commerciaux européens du Groupe d'ici à 2011 au plus tard.

Gestion de l'eau

Pour améliorer sa gestion de l'eau en 2009, le Groupe va se doter de dispositifs de détection systématique de fuites dans ses centres commerciaux. L'historique de la consommation d'eau et les indicateurs de performance seront analysés pour mieux identifier les problèmes.

Des efforts sont également faits pour réduire la consommation sur site. Des toilettes à double chasse d'eau sont par exemple installées à chaque rénovation. À chaque fois qu'une tour aérofrigorifère a besoin d'être remplacée, c'est un modèle moderne et économe en eau qui est choisi.

Réduire l'intensité carbone des centres commerciaux d'au moins 25 % d'ici à 2016 par rapport au niveau de 2006.

Mettre en œuvre ou améliorer les systèmes de mesure des consommations énergétiques dans tous les centres commerciaux.

Mettre en place une collecte séparée des déchets dans tous les centres commerciaux d'ici à 2011.

Maintenir la consommation d'eau des centres commerciaux en dessous de 4 litres/visite par an.

Développer et mettre en œuvre « Sustainable attitude », le programme européen de formation environnementale du Groupe.

Performance environnementale des actifs en développement

En plus de son activité d'extension et de rénovation des actifs de son portefeuille, Unibail-Rodamco est un développeur de premier plan de nouveaux espaces commerciaux et de bureaux. Pour des raisons à la fois économiques et environnementales, le développement durable est pris très au sérieux à chaque étape du processus, de la conception à l'exploitation en passant par la construction. Pour illustrer son engagement dans ce domaine, le Groupe a entrepris de revoir ses objectifs de conception et de construction afin de les aligner sur les normes environnementales les plus récentes et les exigences BREEAM.

De nouvelles normes pour la conception et la construction

Entre la réalisation des premiers plans et l'ouverture d'un espace public opérationnel, il peut se passer cinq à douze ans pendant lesquels des études poussées sont réalisées pour analyser les enjeux environnementaux, sociaux et économiques induits ou subis par le projet. Biodiversité, efficacité énergétique, création d'emplois, infrastructures de transport, activités commerciales dans les zones de chalandise, tout est passé au crible (voir pages 24-25).

L'impact environnemental des nouveaux développements fait l'objet d'examen toujours plus rigoureux. Les processus de conception et de construction internes mis en place par le Groupe doivent permettre d'identifier et de traiter dès le départ tous les problèmes environnementaux, sociaux et financiers potentiels. Ils ont été définis sur la base de documents internes existants, des meilleures pratiques du secteur et des programmes de certification qui sont en train d'être mis au point en Europe, au niveau national et communautaire.

Les nouveaux objectifs du Groupe seront déployés dans toute l'Europe en 2009. Ils sont suffisamment flexibles pour s'adapter à la taille et aux spécificités de chaque projet. Leur visée : garantir que les enjeux environnementaux et sociaux sont rigoureusement pris en compte à chaque étape du processus de développement.



Cnit/La Défense



Projet Docks 76/Rouen

La méthode BREEAM d'évaluation de la qualité environnementale d'un bâtiment est la certification la plus utilisée au niveau mondial pour les constructions durables. Elle identifie des moyens de limiter l'impact environnemental à toutes les étapes de la construction d'un bâtiment, de la conception à l'exploitation. La performance est jugée par un consultant indépendant et certifié.

11 projets
en cours de certification BREEAM
dans cinq pays.



« Vie en ville », par Manuelle Gautrand

La garantie du respect de normes environnementales exigeantes

En 2008, Unibail-Rodamco a décidé de soumettre ses projets de développement à l'évaluation d'un tiers. Les bâtiments qui ont une certification environnementale se révèlent avoir des coûts de gestion plus bas et bénéficient d'un potentiel supérieur en terme de loyers et de marketing.

Dorénavant, tous les projets du Groupe seront conçus et construits selon les normes BREEAM et tous les projets majeurs feront l'objet d'une évaluation indépendante pour obtenir la certification BREEAM. Unibail-Rodamco vise a minima la notation « Bon ». Onze projets du Groupe sont d'ores et déjà sous évaluation ou pré-évaluation ; Docks 76, un nouveau centre commercial à Rouen en France sera le premier projet Unibail-Rodamco à recevoir le certificat BREEAM.

Unibail-Rodamco a choisi de suivre la norme BREEAM car le Groupe est présent partout en Europe et parce que cette norme a été adoptée à la fois par le Conseil International des Centres Commerciaux (ICSC) et par un large nombre de développeurs. En contribuant aux projets pilotes dans plusieurs pays d'Europe, le Groupe aide l'organisme de certification BRE à adapter ses standards aux réglementations communautaires et locales en matière d'environnement et d'urbanisme.

Soulignons que les normes BREEAM sont au moins aussi strictes que celles imposées par les processus de certification locaux équivalents (comme la norme HQE de haute qualité environnementale en France par exemple). Pour ses gros projets de construction en France, le Groupe demande la double certification, BREEAM et HQE voire d'autres certifications et labels environnementaux quand cela s'avère pertinent. C'est par exemple le cas de l'immeuble de bureaux du 23, boulevard de Courcelles, qui va recevoir la certification HQE et le label « Bâtiment basse consommation », décerné aux bâtiments dont la consommation d'énergie est de 40 % inférieure à la consommation habituelle de bâtiments du même type.

* Pour en savoir plus sur la méthode BREEAM, consultez le site www.breeam.org



Pour les nouveaux projets de développement, choisir les matériaux les plus respectueux de l'environnement et le bon emplacement géographique ne fait pas tout. Le développement durable, c'est aussi et surtout l'intégration des nouveaux actifs ou des actifs rénovés dans leur environnement immédiat. En 2008, Unibail-Rodamco a dévoilé son concept de développement « Vie en ville », qui concentre sur un même site urbain dense logements privés et sociaux, bureaux, équipements publics et commerces. Trois grands architectes - Manuelle Gautrand, Philippe Chiambaretta (PCA) et Winy Maas (MVRDV) - ont livré leur vision de ce que donnerait la traduction concrète de ce concept.



Réutilisation d'une structure existante : projet Docks Vauban/Le Havre



Implantation sur un réseau de transport : projet Mall of Scandinavia/Stockholm



Décontamination d'un ancien site industriel : projet Lyon Confluence/Lyon

Sélectionner de nouveaux sites pour de nouveaux développements dans le respect de la biodiversité

Pour des raisons économiques, sociales et environnementales, Unibail-Rodamco privilégie généralement d'anciens sites industriels pour ses nouveaux projets de développement. Cela présente plusieurs avantages. Auparavant exploités pour les besoins de l'industrie, le problème de desserte par les transports en commun ne se pose pas pour ces sites, déjà accessibles pour les populations environnantes. Par ailleurs, les programmes de dépollution ont généralement un effet bénéfique sur la qualité des sols et de l'air ainsi que sur la biodiversité. Le Groupe a ainsi investi près de sept millions d'euros pour dépolluer le site de Lyon Confluence. En conservant les façades existantes pour le projet Docks 76, il a évité l'émission de 1 300 tonnes de CO₂ qui auraient découlé de la seule fabrication de nouveaux matériaux de construction, sans compter leur transport.

La plupart de ses actifs se situent dans des villes ou sur d'anciens sites industriels, ce qui n'empêche pas le Groupe de protéger la biodiversité en commandant des études BREEAM de conformité en la matière et en suivant leurs conclusions.

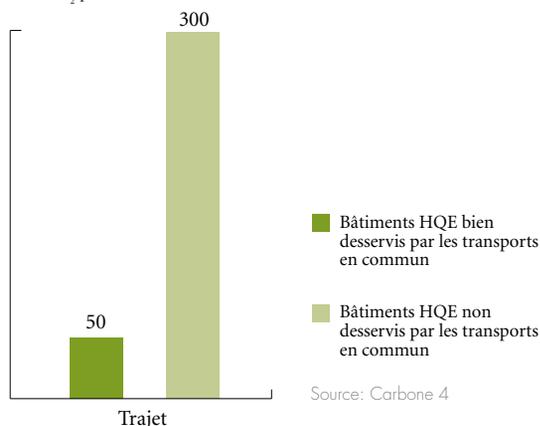
Immeubles de grande hauteur durables

Dans le projet de rénovation du quartier d'affaires de La Défense, à la lisière de Paris, la tour Phare et la tour Majunga tiennent une place majeure. Le projet Triangle vise, lui, à dynamiser le sud de la capitale.

Accroître la densité démographique des sites bien desservis par les transports en commun fait significativement baisser les émissions de CO₂ par personne en réduisant l'usage de la voiture. Ces trois projets sont candidats à la certification BREEAM et à la certification HQE (norme de haute qualité environnementale).

L'importance des transports en commun : émissions de CO₂ pour les immeubles de bureaux HQE

tonne CO₂/personne/an



La tour Phare, imaginée par Thom Mayne, possède, sur sa façade sud curviligne, une « double peau » qui minimise les apports de chaleur et l'éblouissement tandis que la façade nord, plate et couverte de verre clair, maximise l'exposition intérieure à la lumière naturelle tout au long de l'année. Au sommet de la tour, des éoliennes fourniraient une énergie propre et renouvelable.

Le revêtement haute technologie de la tour Majunga, conçue par Jean-Paul Viguier, offre lui aussi une protection solaire passive, maximise la lumière du jour et le confort des utilisateurs, et permet d'économiser de l'énergie en réduisant le besoin d'éclairage artificiel, lui-même fondé sur des systèmes économes en énergie. Pour son projet, l'équipe souhaite obtenir le label français THPE (Très haute performance énergétique) en prouvant que la consommation d'énergie primaire de la tour est de 20 % inférieure à celle d'un bâtiment classique.

La tour Triangle, imaginée par Herzog & de Meuron, veut montrer l'exemple du développement durable en action grâce à la façon dont elle est intégrée à l'environnement urbain, à son utilisation de la lumière naturelle. Ce projet pourrait également intégrer des systèmes de récupération de chaleur et d'énergie solaire/géothermique. Ce projet s'inscrit, avec la rénovation du Parc des Expositions, dans le cadre de l'ambitieux « Plan climat » de la Ville de Paris.

Projet Tour Majunga/La Défense



Projet Tour Phare/ La Défense



Projet Triangle/Paris

Obtenir a minima la note « Bon » à l'évaluation BREEAM pour tous les grands projets

Améliorer et appliquer dans toutes les régions les principes de développement durable pour la conception et la construction

Mettre en place un système de gestion informatisée des bâtiments, et des systèmes de mesure efficaces dans tous les nouveaux projets de développements et de rénovation

Clients

Les consommateurs constituent le fondement même des activités d'Unibail-Rodamco. Or la capacité du Groupe à attirer un grand nombre de clients dans ses centres commerciaux les rend attractifs pour les commerçants, ce qui permet en retour de générer des cash-flows pérennes et en croissance. En 2008, plus de 750 millions de clients ont visité les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco pour faire du shopping ou pour leurs besoins quotidiens, pour se détendre ou encore se retrouver entre amis ou en famille.

Le défi du transport

Si la croissance durable du Groupe repose sur ses clients, ceux-ci représentent également un défi important en termes de développement durable.

L'analyse carbone d'un échantillon d'actifs montre que le transport d'un visiteur génère une part importante des émissions de CO₂ d'un centre commercial type. Le Groupe met tout en œuvre pour réduire ces émissions en améliorant la disponibilité et la visibilité des transports « doux » comme les transports en commun, les accès piétons et le vélo.

Plus de 50 % des clients utilisent déjà des modes de déplacement non polluants pour se rendre dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco qui sont localisés à proximité ou dans les grandes villes, desservies par les transports en commun. A titre d'exemple, Galerie Mokotów en Pologne, proche du centre ville de Varsovie, est desservie par six lignes de bus, trois lignes de tramway et une ligne de métro. Dès lors que les liaisons vers les transports en commun peuvent être améliorées, le Groupe s'attache, en partenariat étroit avec les autorités locales, à identifier et faciliter l'aménagement des infrastructures. De plus, l'accès aux personnes à mobilité réduite est pris en compte lors du développement, de la rénovation et de l'exploitation des espaces commerciaux, et tout est mis en œuvre pour créer un environnement convivial.

L'hygiène et la sécurité

Afin de protéger la santé et la sécurité des visiteurs dans ses centres et pour diminuer les risques environnementaux, de santé publique et de sécurité, le Groupe a mis en place une stratégie globale de gestion des risques. Les facteurs de risque comprennent l'amiante, la légionellose dans les installations réfrigérantes, les ondes électromagnétiques émises par les antennes relais et les risques naturels tels que les parasites.

Depuis 2003, Unibail-Rodamco contrôle et gère ces risques à l'aide d'une « check-list » normalisée et de processus

spécifiques, qui ont pour la plupart été définis en partenariat avec Bureau Veritas, un leader mondial de la certification et de la gestion des problématiques de santé, de sécurité et d'environnement. Pour garantir la pertinence et la fiabilité de ces processus, Bureau Veritas audite chaque année les sites français du Groupe.

Chacun des centres commerciaux, des sites de congrès-expositions et des bureaux basés en France et gérés par le Groupe, dispose désormais d'un Carnet Hygiène et Environnement exhaustif qui répertorie tous les risques techniques et opérationnels liés à l'actif en question et définit la meilleure façon de les gérer. En 2009, ce dispositif sera déployé dans tous les actifs gérés par le Groupe en Europe. Les problèmes d'amiante et de légionellose feront l'objet d'une attention particulière.

Engagement auprès des clients

Le Groupe encourage ses clients à adopter des comportements écologiques et les sensibilise aux problèmes environnementaux. Par exemple, des panneaux d'affichage interactifs placés à l'entrée du centre commercial de La Vaguada en Espagne expliquent pourquoi le Groupe a décidé d'installer des panneaux solaires sur le toit du centre commercial et soulignent leur impact positif sur les émissions de CO₂. Le recyclage est également encouragé : un grand nombre de centres commerciaux proposent des boîtes pour les piles usagées et des poubelles spécifiques pour le papier, le plastique et le reste des déchets.

Le Groupe invite ses clients à le solliciter, directement à l'accueil ou sur le site web des centres commerciaux, et grâce aux associations de consommateurs et aux groupes de discussion. Unibail-Rodamco réalise en outre régulièrement des enquêtes de satisfaction client et des audits de qualité afin de vérifier l'adéquation de son offre à leurs besoins et attentes, notamment en matière d'horaires d'ouverture, d'accessibilité et de transports, d'informations aux visiteurs, d'offre commerciale, de loisirs et de restauration.

52 %

des visites dans les centres commerciaux en 2008 se sont faites par le biais de transports durables.

752 millions

de visites dans les centres commerciaux Unibail-Rodamco en 2008

61 %*

des actifs d'Unibail-Rodamco sont reliés aux réseaux de transports en commun.



La Welcome Attitude

La *Welcome Attitude* consiste à créer dans les centres commerciaux un environnement convivial et accueillant pour éliminer les microstress qui peuvent naître à chaque visite. Un site web convivial permet par exemple de mieux planifier sa visite. Les places de parking sont bien éclairées et des places spécifiques sont prévues pour les personnes à mobilité réduite et pour les familles avec enfants ; des chariots spécifiques sont disponibles pour faciliter le déplacement de ces visiteurs dans le centre commercial. La propreté, la sécurité et l'entretien sont, bien entendu, une priorité de tous les centres commerciaux. Un processus standardisé d'audit qualité garantit la conformité des services et infrastructures avec les normes du Groupe.



Forum Nacka/Stockholm



Rivétoile/Strasbourg

2008 réalisations

Le centre commercial Parquesur de Madrid a reçu le prix de la « Meilleure action sociale » décerné par le Conseil espagnol des centres commerciaux 2008 pour son système de parking « Statio'Pass »

Si un véhicule non autorisé se gare sur une place réservée aux visiteurs à mobilité réduite, le système alerte le gardien. Les visiteurs autorisés à se garer sur ces places s'identifient à l'aide d'un pass, disponible gratuitement à la réception. Le système « Statio'Pass » équipe plusieurs centres commerciaux Unibail-Rodamco.

Le centre Les Quatre Temps remporte l'Oscar de la sécurité incendie. Récemment rénové, le centre commercial Unibail-Rodamco de La Défense a reçu l'Oscar 2008 de la sécurité incendie décerné par la Fédération française d'équipement de sécurité incendie.

Mesurer et améliorer le service et la satisfaction client

Sensibiliser davantage les clients à l'utilisation des transports doux

Déployer la politique d'hygiène et de sécurité du Groupe dans toutes les régions

2009
objectifs

Locataires

Unibail-Rodamco et ses locataires ont un objectif commun : générer des niveaux de chiffre d'affaires élevés et proposer des services client de qualité. En signant des baux avec des enseignes de renom, le Groupe attire un grand nombre de visiteurs dans ses centres commerciaux. Ces taux de fréquentation élevés — ainsi que les chiffres d'affaires associés — rendent les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco particulièrement attractifs pour les locataires. Unibail-Rodamco s'engage auprès de ses locataires à développer ce cercle économique vertueux tout en réduisant l'impact environnemental de leurs activités.



Joindre ses forces pour améliorer la performance environnementale

Selon l'analyse de l'empreinte carbone menée sur un échantillon représentatif d'actifs en 2008 (voir pages 8-13), les activités des locataires sont responsables d'une part significative des émissions de CO₂ des centres commerciaux. Quoiqu'Unibail-Rodamco n'en soit pas directement responsable, le Groupe met tout en œuvre pour relever ce défi. Cet engagement passe notamment par l'élaboration de programmes de sensibilisation des locataires aux économies d'énergie, à la gestion de l'eau et des déchets, et aux enjeux de l'aménagement et de la rénovation des espaces commerciaux.

Le succès de ces programmes passe par l'implication du plus grand nombre de locataires possible. Dans les actifs existants, le Groupe va demander à ses principaux locataires d'approuver une lettre d'intention qui décrit les principaux enjeux environnementaux liés à l'exploitation des sites et définit une approche commune pour améliorer la performance environnementale. Pour les nouveaux projets de développement, le Groupe demandera à ses locataires de signer des « clauses vertes » lors de la conclusion du bail.

Le Groupe travaille également à améliorer et à coordonner les initiatives du secteur dans ce domaine. Dans cette optique, Unibail-Rodamco préside la commission développement durable du Conseil National des Centres Commerciaux français (CNCC) qui rassemble des investisseurs institutionnels, des propriétaires et des gestionnaires de centres commerciaux ainsi que des dirigeants de grandes chaînes de supermarchés et de magasins. En 2008, cette commission a identifié les enjeux et les chantiers communs entre locataires et bailleurs. En 2009, la mission de la Commission est de mettre en œuvre des outils concrets de performance.

1 097

baux signés en 2008*

3,3%

Aucun locataire ne représente plus de 3,3 % du revenu locatif brut total d'Unibail-Rodamco**



Encourager le dialogue et la coopération

La stratégie du Groupe vis-à-vis de ses locataires est définie au niveau Groupe et mise en œuvre par des plans d'actions européens qui identifient et attirent les plus grandes marques internationales dans les centres commerciaux Unibail-Rodamco. Les relations quotidiennes avec les locataires sont toutefois principalement gérées au niveau local, centre par centre.

Les locataires de tous les centres commerciaux du Groupe reçoivent régulièrement des informations sur les nouvelles ouvertures et autres événements et campagnes marketing. Les principaux événements, comme Noël, les soldes d'été et d'hiver, sont généralement organisés en partenariat avec les représentants des locataires. Pour favoriser le dialogue, les équipes de direction de tous les centres du Groupe pratiquent une politique de la « porte ouverte ».

Ponctuellement, des réunions extraordinaires sont organisées le cas échéant. Pendant les travaux d'extension et de rénovation du centre Donauzentrum par exemple, la direction organise tous les mois un petit-déjeuner pour informer les locataires de l'état d'avancement du chantier et résoudre rapidement les éventuels problèmes.

Unibail-Rodamco cherche en outre à impliquer ses locataires dans des initiatives de développement durable plus larges. En France par exemple, outre un soutien financier à l'École de la deuxième chance (voir page 27), le Groupe encourage ses locataires et ses fournisseurs à recruter des élèves de ces écoles ou à leur proposer des stages.



2008
réalisations

En République tchèque, l'enquête réalisée par GE Money Multiservice sur les centres commerciaux de Prague a montré que Centrum Chodov, un des actifs du Groupe, a obtenu le taux de satisfaction des locataires le plus élevé.

Coopérer avec les locataires pour mettre en oeuvre une lettre d'intention portant sur l'amélioration des performances environnementales et le partage des meilleures pratiques en matière de développement durable.

Revoir et mettre à jour le manuel des locataires pour inclure de nouvelles directives en matière de développement durable, portant notamment sur l'aménagement des magasins et des bureaux.

Revoir et mettre à jour les clauses des baux standards pour inclure et développer des clauses de développement durable dans les nouveaux projets.

Définir un pilote pour une enquête européenne sur les locataires.

2009
objectifs

Fournisseurs et sous-traitants

En qualité de premier opérateur, investisseur et développeur européen d'immobilier commercial, Unibail-Rodamco travaille en partenariat avec de nombreux fournisseurs et sous-traitants. Ces partenaires contribuent de façon significative à la qualité et à la valeur des actifs du Groupe, qu'ils soient existants ou en développement. Ils permettent à Unibail-Rodamco d'offrir un environnement attractif, propre et sûr aux personnes qui travaillent ou se rendent dans ses centres commerciaux, ses bureaux et ses espaces de congrès-expositions.

Un concept de développement durable partagé

Le soutien que le Groupe reçoit de ses partenaires, qu'ils soient architectes, entreprises de construction, spécialistes du nettoyage et de l'entretien, prestataires de services ou autres, est la clé de voûte de la performance et du succès à long terme des actifs d'Unibail-Rodamco.

Les fournisseurs et sous-traitants d'Unibail-Rodamco sont des entreprises indépendantes et donc responsables de la définition et de la mise en œuvre de leur propre politique de développement durable et de leurs obligations en la matière. Unibail-Rodamco choisit toutefois les grands prestataires qui interviennent sur ses projets conformément aux procédures d'achat et au Code d'éthique du Groupe. Ceci implique en règle générale la publication d'appels d'offre basés sur des spécifications claires. Le Code d'éthique définit également pour les collaborateurs des

règles et directives claires portant sur les conflits d'intérêt, les dessous-de-table et autres formes de corruption.

Dans la mesure du possible, le Groupe s'assure que ses partenaires se conforment aux normes nationales et internationales, comme celles de l'Organisation Internationale du Travail, et respectent la politique de développement durable d'Unibail-Rodamco. Le contrat de sous-traitance que le Groupe signe avec ses fournisseurs et sous-traitants comprend des clauses décrivant clairement les normes environnementales et sociales qu'ils doivent respecter en matière de développement durable. En 2008, ces dispositions ont été ajoutées aux contrats de soixante-neuf fournisseurs français clés du Groupe, qui représentent au total plus de 70 % du budget 2008 dévolu au portefeuille des actifs français. Ce processus sera étendu et renforcé en 2009.

Meilleures pratiques

Le contrat de performance énergétique (CPE)

Un CPE est un contrat innovant conclut entre un propriétaire/gestionnaire et le prestataire fournisseur d'énergie ou un prestataire multi technique en charge de l'exploitation et conduite des équipements techniques pour améliorer l'efficacité énergétique grâce à des investissements ciblés et contractuellement définis. En 2008, le centre commercial Carré Sénart a élaboré un contrat CPE avec la société DALKIA en charge de l'exploitation du site. Ce contrat qui a pris effet le 1^{er} janvier 2009 et est signé pour une durée de 3 ans, garantit une réduction d'au moins 5 % pour la consommation électrique et de 10 % pour la consommation de gaz, par rapport à l'année référence de 2007. Unibail-Rodamco prévoit d'étudier en 2009 avec ses partenaires les possibilités de déploiement de ce type de contrat sur d'autres actifs en Europe.

Les Certificats d'économie d'énergie (CEE) ou Certificat blanc

Pour obtenir le Certificat blanc, les producteurs, fournisseurs ou distributeurs d'énergie (électricité, gaz et de pétrole), doivent engager des actions visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments du client final d'un pourcentage prédéfini. En 2008, deux actifs français du Groupe — Vélizy 2 et Porte de Versailles — ont obtenu leurs premiers CEE suite à des opérations standardisées effectuées en partenariat avec EDF. Des ampoules basse consommation ont par exemple été installées et les systèmes de ventilation ont été dotés de moteurs à fréquence variable. A la Porte de Versailles, la consommation d'énergie pour l'éclairage a été réduit de 2/3 dans l'un des halls d'exposition. D'autres programmes spécifiques seront mis en œuvre en 2009.

*GWh cumac : une unité représente la quantité totale d'énergie économisée, mise à jour pour une période de référence de 12 ans.

Revoir et mettre à jour les contrats fournisseurs pour faire plus explicitement référence aux problèmes environnementaux et aux conditions de travail

Communiquer avec les fournisseurs clés sur la stratégie de développement durable du Groupe

Contrôler la conformité des fournisseurs clés avec les exigences fixées par la réglementation locale et les clauses de développement durable d'Unibail-Rodamco

Développer davantage de partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs et les sous-traitants.

2009
objectifs

Actionnaires et investisseurs

La stratégie du Groupe s'attache à générer à la fois des résultats annuels solides et une croissance durable à long terme. Unibail-Rodamco bénéficie d'une stratégie financière prudente, d'un profil financier solide et d'une philosophie de gestion du risque conservatrice. Dans le monde d'aujourd'hui, la durabilité économique ne peut plus être dissociée de la durabilité environnementale et sociale, comme le montre l'influence croissante des indices d'investissement socialement responsable (ISR) tels que le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) et l'Index FTSE4Good. Unibail-Rodamco figure dans ces deux indices depuis 2008.

Création de valeur à long terme

Le DJSI et le FTSE4Good, les deux principaux indices ISR, mesurent la performance des grandes entreprises qui s'engagent dans la durabilité au niveau du Groupe, et en particulier dans la bonne gouvernance d'entreprise, la durabilité économique, l'équité sociale et la performance environnementale. Selon l'Enquête européenne ISR 2008 réalisée par Eurosif, la valeur des encours ISR européens a atteint 2,665 milliards d'euros au 31 décembre 2007, soit environ 17,5 % des encours des sociétés de gestion en Europe. Cela correspond à une croissance de 102 % depuis le 31 décembre 2005.

Parallèlement, les analystes attachent de plus en plus d'attention à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En 2008, Novethic, le plus grand centre de recherche français en RSE et ISR, a désigné Unibail-Rodamco comme l'une des foncières françaises les plus performantes dans ce domaine.

Communication financière

Unibail-Rodamco s'engage à communiquer avec ses actionnaires et ses investisseurs. Outre le Rapport annuel, le Rapport de développement durable, l'Assemblée générale des actionnaires et des présentations de résultats organisées régulièrement pour les investisseurs, le Groupe communique sur son actualité par le biais de communiqués de presse et de son site institutionnel. En 2008, Unibail-Rodamco a renforcé ses équipes en nommant un Responsable Groupe des relations investisseurs.

Les réunions avec les investisseurs permettent de présenter une vision complète et pondérée des performances du Groupe et des défis que le secteur doit relever. Les membres du Directoire organisent régulièrement des rencontres avec les investisseurs et actionnaires actuels ou potentiels dans les grands centres de la finance européens et nord-américains. En 2008, plus de cent cinquante réunions de ce type ont été organisées avec les investisseurs institutionnels. Le Groupe propose également des visites de centres commerciaux et de bureaux pour aider les actionnaires et les investisseurs à mieux comprendre les fondamentaux du secteur de l'immobilier commercial.

Pour plus d'informations sur la stratégie et les résultats financiers d'Unibail-Rodamco, veuillez consulter le Rapport annuel 2008. Le site www.unibail-rodamco.com met régulièrement à jour ces informations financières.



7,50 € *

Dividende par action

151,20 €

Actif net réévalué par action

* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2009

Accroître le nombre de réunions pour les investisseurs de titres à revenus fixes ou en actions d'au moins 15 % par rapport à 2008

Développer les contenus Internet pour les investisseurs

Réaliser une enquête pour mesurer l'efficacité de la politique du Groupe en matière de relations avec les investisseurs

Organiser des réunions investisseurs dans les centres financiers où le Groupe n'est pas actuellement présent

Organiser un *road show* pour les investisseurs généralistes

Communautés et collectivités locales

Fort d'un portefeuille de plus d'une centaine de centres commerciaux et de plus de 750 millions de visites en 2008, les activités du Groupe ont un impact sur la collectivité partout en Europe. Unibail-Rodamco met tout en œuvre pour exercer une influence positive sur la population environnante, en lui proposant la meilleure sélection possible d'enseignes, des espaces commerciaux agréables et des services utiles, tout en créant des emplois et en s'investissant dans des actions citoyennes. Le Groupe concentre ses efforts de mécénat sur trois domaines : l'architecture et la culture, l'éducation et l'entrepreneuriat.

Être à l'écoute du public, travailler ensemble

Le développement, l'extension et la rénovation de grands centres commerciaux ou de complexes de bureaux peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement immédiat. Pour s'assurer que les besoins de la communauté sont pris en compte en amont et pendant tout chantier important, Unibail-Rodamco travaille en étroite collaboration avec les associations et les collectivités locales en organisant des réunions publiques destinées à ouvrir le débat et partager l'information. Des réunions régulières sont par exemple organisées avec les résidents et les représentants locaux pour débattre du projet Triangle dans le XV^e arrondissement de Paris.

Créer un sentiment d'appartenance à la communauté

Les communautés prospères sont celles qui ont trouvé le juste équilibre entre bureaux et logements, espaces commerciaux et culturels, transports et services. La vision prospective « Vie en ville » d'Unibail-Rodamco associe tous ces éléments pour développer de toutes pièces un projet urbain clés en main (voir page 15). Le Groupe applique déjà ces principes dans ses nouveaux projets, qui s'inscrivent pour la plupart dans le cadre de grands programmes de rénovation urbaine.

Pour Unibail-Rodamco, un centre commercial est davantage que le meilleur endroit pour faire ses achats. En phase avec cette philosophie, le Groupe a vocation à concevoir des environnements où l'on vient aussi pour se retrouver et se divertir. Restaurants et cinémas sont devenus monnaie courante dans les centres commerciaux, qui proposent également des loisirs plus originaux, comme le poney-club de Carré Sénart à proximité de Paris ou encore le mur d'escalade dans la galerie de Lyon Confluence (ouverture en 2011).

Tous les centres du Groupe proposent des loisirs gratuits, pendant les vacances scolaires notamment. Ces événements contribuent à créer une atmosphère conviviale dans les centres commerciaux, à rassembler le public et à augmenter la fréquentation.

Rivétoile ►

Strasbourg, ouvert en octobre 2008

Construit à proximité du Centre de la Musique et de la Danse de Strasbourg, des Archives Municipales, et d'une médiathèque de 12 000 m² sur un ancien site industriel dix minutes à pied du centre ville historique.

Manège Carré

Cet immense carrousel propose aux enfants et aux adultes de monter sur des fourmis mécaniques, des poissons et des buffles géants au lieu des traditionnels chevaux. Après des débuts au centre commercial Carré Sénart, ce manège conçu par l'artiste français François Delarozière, partira sillonner l'Europe.



Championnat de squash en République tchèque

Pour la deuxième fois, Centrum Chodov à Prague a accueilli le championnat tchèque de squash dans une salle vitrée construite sur la place centrale de la galerie marchande. Les joueurs et les spectateurs ont également assisté à un concert gratuit de chanteurs et de groupes populaires.



Aéroville projet, Aéroport de Paris Charles-de-Gaulle

Etude de cas

Aéroville est un nouveau grand centre commercial qu'Unibail-Rodamco envisage de construire sur un site à proximité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Des réunions publiques et privées avec les parties prenantes (résidents, employés, autorités locales, élus et entrepreneurs notamment) participent à l'élaboration du projet.

De nombreuses études ont été menées sur :

- le besoin et la présence de services aux abords de l'aéroport,
- les infrastructures publiques et commerciales existantes,
- l'accès aux abords de l'aéroport et au site d'Aéroville,
- l'opinion des employés et des résidents de la zone (selon une enquête IPSOS réalisée auprès de plus de 1 000 personnes).

Suite à ces études, les plans originaux ont été modifiés pour :

- améliorer l'accès routier et séparer le trafic destiné au centre commercial du trafic vers l'aéroport,
- adapter l'offre commerciale pour réduire l'impact potentiel sur les commerces existants (l'hypermarché alimentaire sera par exemple remplacé par un supermarché plus modeste et le complexe ne comportera pas de cinéma),
- garantir la priorité à l'embauche des résidents locaux en passant des contrats avec les agences de recrutement locales et avec l'École de la deuxième chance (voir page 27).

Un été sportif

Pour célébrer les Jeux Olympiques de Pékin et l'inauguration d'une nouvelle terrasse en plein air, La Vaguada à Madrid a organisé une série d'événements sportifs et de sessions d'initiation pour les enfants. Outre les sports traditionnels comme le football, le basket, le tir à l'arc et le ping-pong, des sports multimédia ont été proposés dans une zone « Wii Fit ».



Des stars de la musique

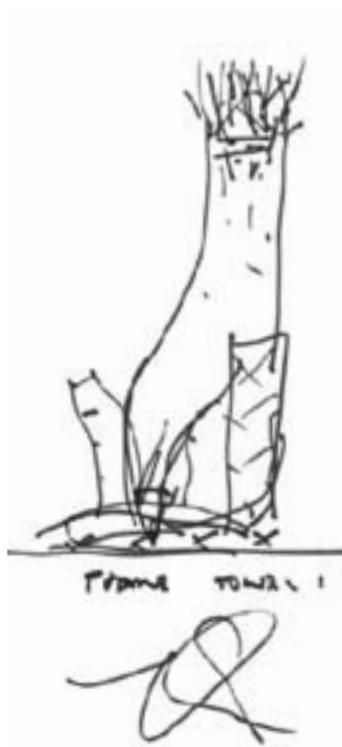
Le célèbre violoniste tchèque Jaroslav Sveceny et l'orchestre de chambre Virtuosi Pragenses ont célébré le 330^e anniversaire de la naissance de Vivaldi en donnant un concert en plein-air sur le toit du CentrumChodov, qui a accueilli près de 300 spectateurs.



Sanja Wijenayaka/EMDH



Jean-Michel Wilmotte/EMDH



Thom Mayne/EMDH

Initiatives citoyennes : architecture et culture

Développeur d'espaces urbains de premier plan, Unibail-Rodamco travaille avec quelques-uns des plus grands architectes du monde. En 2008, avec l'appui du Groupe, vingt-huit de ces architectes se sont réunis pour soutenir l'association caritative EMDH* (Enfants du monde - Droits de l'homme), qui offre abri, éducation et soutien psychologique aux enfants sans abris dans le monde, ou qui risquent d'être exploités, victimes de la guerre ou de la misère. La France a décerné à EMDH le Prix des Droits de l'homme en 2004. Les dessins des architectes et d'enfants ont été exposés à Paris au Pavillon de l'Arsenal et au centre commercial du Forum des Halles, avant d'être vendus aux enchères pour collecter des fonds pour l'EMDH.

Unibail-Rodamco soutient « Paris, une visite guidée », la nouvelle exposition permanente du Pavillon de l'Arsenal. Cette exposition explore l'architecture historique et contemporaine de Paris et dépeint le futur de la ville à travers des maquettes, des animations, des entretiens et des documentaires sur des projets réalisés ou en développement.

3,4 millions €

Dons en numéraire et en nature pour des projets éducatifs, culturels, entrepreneuriaux et sociaux en 2008.

> 130 organisations caritatives

En 2008, plus de 130 organisations et associations caritatives locales, nationales et internationales ont disposé d'un espace pour collecter des fonds dans les centres commerciaux du Groupe.



Unibail-Rodamco est devenu membre donateur de la Fondation E2C (de gauche à droite : A. Schajer, Président du Réseau E2C ; F. Amara, Secrétaire d'Etat chargée de la Politique de la ville ; G. Poitral ; E. Cresson, ancien Premier Ministre; L. Wauquiez, Secrétaire d'Etat à l'Emploi).



Salon Planète Durable : 1^{er} prix, Expocrea

Initiatives citoyennes : éducation

En qualité de premier investisseur et développeur européen d'immobilier commercial, le Groupe considère qu'il est de sa responsabilité de promouvoir l'excellence à travers des contributions régulières à la recherche et la formation dans son secteur et par une collaboration permanente avec les écoles et les universités. À titre d'exemple, Unibail-Rodamco et Morgan Stanley Real Estate se sont associés pour créer en juin 2008 la « Real Estate Chair » une chaire d'immobilier à HEC, une des meilleures écoles de commerce d'Europe. Unibail-Rodamco a par ailleurs conclu des partenariats de long terme avec les plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs françaises ainsi qu'avec le réseau CEMS (Community of European Management Schools) de dix-sept écoles de commerce européennes de premier plan.

Convaincu de la valeur de la formation professionnelle, le Groupe sponsorise des programmes qui privilégient l'accès à la formation et en améliorent la qualité. Unibail-Rodamco soutient activement l'École de la deuxième chance et offre à des jeunes sans qualification ni formation des opportunités de recrutement dans ses centres commerciaux. En 2008, Unibail-Rodamco est devenu membre donateur de la Fondation, jetant ainsi les bases d'un partenariat à long terme.

A travers son soutien à l'association La Rose Marie-Claire, le Groupe participe également au financement de l'éducation de jeunes filles défavorisées. En 2008, dans le cadre du partenariat

d'Unibail-Rodamco avec cette association à but non lucratif, les centres commerciaux du Groupe ont accueilli des expositions et mis à disposition des espaces pour la vente de roses.

Initiatives citoyennes : esprit d'entreprise

Le Grand prix des jeunes créateurs du commerce** a été créé par Unibail-Rodamco en 2007 pour valoriser l'innovation commerciale et la création d'entreprises. Outre l'expertise marketing, juridique et administrative d'Unibail-Rodamco dont bénéficient les lauréats pour affiner leur concept, le Groupe leur donne accès à des espaces commerciaux dans les centres d'Unibail-Rodamco et prend en charge le droit d'entrée et les six premiers mois de loyer. Le Grand prix 2008 a été remporté par Move Me®, un concept de bagage personnalisable.

Expocrea récompense les expositions et salons professionnels et publics les plus inventifs, intéressants et prometteurs qui font leur début en France dans l'année. Ce Trophée a été créé en 2008 par VIPARIS (qui réunit les activités du pôle congrès-expositions du Groupe et celles de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris), les Salons et Congrès de France et Heavent Expo. Les lauréats reçoivent un soutien financier et opérationnel pour l'organisation de leur deuxième manifestation, et notamment une réduction de 30 % du coût de location de la part de VIPARIS. Le « Salon planète durable » a remporté le premier Trophée 2008, tandis que le prix du jury a été décerné au « Salon mondial du cirque ».

* Pour plus d'informations sur EMDH, rendez-vous sur www.emdh.org

** Pour plus d'informations sur le Grand prix, rendez-vous sur www.grandprixjeunescreateurs.com

Développer une stratégie d'engagement et de soutien auprès des communautés pour chacun des grands centres commerciaux du Groupe

Évaluer la situation et les progrès réalisés par les lauréats du Grand prix des jeunes créateurs du commerce

Lancer l'édition espagnole du Grand prix des jeunes créateurs du commerce

Collaborateurs

À fin 2008, Unibail-Rodamco employait 1 701 collaborateurs à travers l'Europe. Les compétences et l'implication de ses employés étant la clé de la réussite du Groupe, Unibail-Rodamco investit d'importants moyens pour attirer, fidéliser et motiver jeunes diplômés talentueux et professionnels expérimentés. Le Groupe valorise chez ses collaborateurs la volonté permanente de placer les clients au cœur de sa stratégie, la recherche de l'excellence et du résultat.

Organisation des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une priorité majeure pour le Groupe. Le département des Ressources Humaines est dirigé par un Directeur Exécutif, Fonctions centrales, membre du Directoire. Le Directeur des Ressources Humaines du Groupe est membre de l'équipe de direction.

Les Directeurs des Ressources Humaines de chaque région reportent directement au Directeur des Ressources Humaines du Groupe, ce qui garantit leur indépendance vis-à-vis des responsables opérationnels ainsi que la confidentialité pour les collaborateurs.

Collaborateurs du Groupe

Unibail-Rodamco emploie un nombre égal d'hommes et de femmes et possède une pyramide des âges équilibrée. Le nombre réduit de CDD et d'emplois à temps partiel témoigne de la volonté du Groupe d'offrir des postes à fort potentiel de développement à long terme. De plus, le Groupe limite le recours au travail intérimaire avec un recours à 87 équivalents temps plein seulement en 2008.

Recrutement

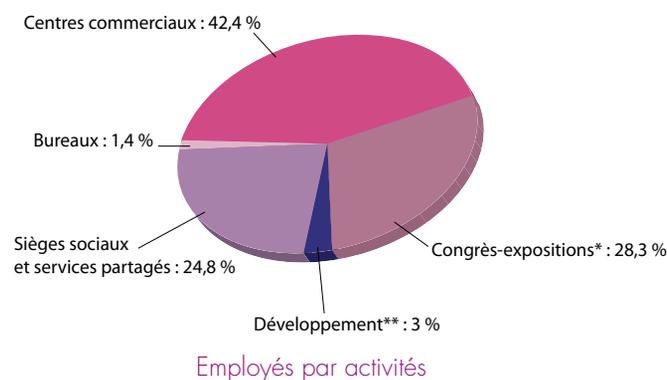
Unibail-Rodamco recrute les meilleurs jeunes diplômés et leur propose des carrières stimulantes et enrichissantes. Dès le début, les nouvelles recrues peuvent gérer de très grands projets et de nombreuses opportunités de mobilité professionnelle et géographique leur sont offertes au sein du Groupe.

En 2008, des initiatives ont été lancées pour promouvoir l'image du Groupe auprès des futurs diplômés des universités et écoles de commerce et d'ingénieurs les plus réputées des pays d'Europe dans lesquels Unibail-Rodamco est implanté.

Ces rencontres sur les campus, présentations de l'entreprise et forums de recrutement ont permis de valoriser l'image du Groupe et de susciter la candidature des diplômés les plus qualifiés et motivés.

Les jeunes diplômés sont invités à intégrer le *European Graduate Programme*, une formation d'un an destinée à présenter aux participants la diversité de l'approche Unibail-Rodamco dans le domaine de l'immobilier commercial, à acquérir les bases du métier et à se constituer un réseau pour leur future carrière. Au cours de cette année, les participants mènent au moins une mission à l'étranger et une autre dans un centre commercial.

En 2008, le Groupe a recruté 278 collaborateurs en CDI, dont dix personnes dans le cadre du *European Graduate Programme*, et 85 collaborateurs en CDD. Le Groupe a également proposé 66 stages et sept contrats d'apprentissage.



*Incluant les employés de VIPARIS mais excluant les employés d'Exposium

**Développement des bureaux et services commerciaux



96 %
des employés sont embauchés
en CDI

94 %
des employés travaillent
à plein temps

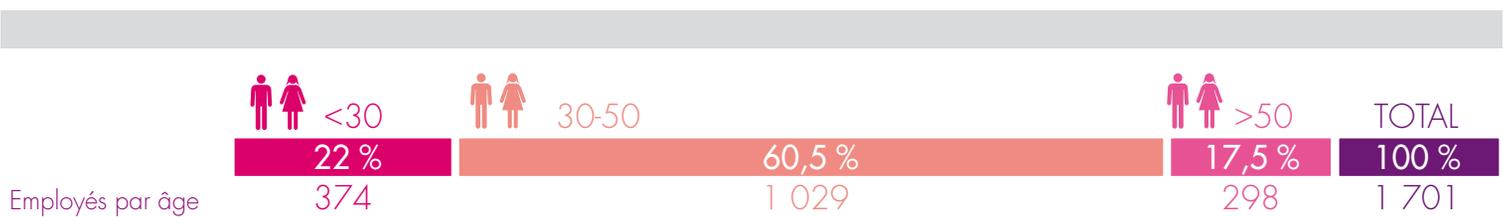


Formation et mobilité interne

Unibail-Rodamco possède une solide culture de la formation. La formation est le levier essentiel de l'acquisition des compétences des nouvelles recrues, de la progression de carrière et de la mobilité interne, professionnelle et géographique. Le programme très complet de formation du Groupe est régulièrement revu et mis à jour. Au total, plus de 32 000 heures de formation ont été dispensées, ce qui représente une moyenne de trois jours de formation par employé.

La mission de l'Académie Unibail-Rodamco, créée en 2008, est de concrétiser la devise des ressources humaines du Groupe : « Talent in motion ». L'Académie a été conçue pour avoir un impact bien supérieur à un simple département de formation. Les Directeurs opérationnels ont été mis à contribution pour concevoir, développer et dispenser des formations internes adaptées aux enjeux de leur domaine d'activités. En 2008, le plan de formation du Groupe comportait 11 programmes répartis en 58 modules de formation sur mesure. L'Académie a vocation à mettre les objectifs de formation en perspective avec la stratégie du Groupe à long terme et à s'appuyer sur la formation pour anticiper les besoins et répondre aux éventuelles pénuries de talents.

Le Groupe encourage vivement la mobilité interne, une des meilleures façons de partager les connaissances et les meilleures pratiques, et de consolider une culture commune. Depuis la fusion de juin 2007, 22 collaborateurs sont partis travailler pour Unibail-Rodamco dans un autre pays.





Gestion de carrière

L'évolution de carrière repose sur un processus annuel d'évaluation hiérarchique, fonctionnelle et par les pairs, qui permet de faire le bilan des progrès individuels réalisés et de définir de nouveaux objectifs personnels et professionnels. Au niveau local et du Groupe, des comités « Revue des talents » analysent les résultats en fin d'année en accordant une attention particulière à la qualité des évaluations individuelles faites par les managers. Avant les comités, tous les managers du Groupe reçoivent une formation qui met l'accent sur l'importance de la collecte d'information, de la définition d'objectifs SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et dans un délai déterminé) ainsi que le partage d'information et d'écoute.

Grande première en 2008, un processus global d'évaluation à 360° a été déployé au sein du Groupe. Ce processus permet aux membres des équipes de transmettre une évaluation anonyme sur les compétences et les performances de leur responsable hiérarchique et de leurs collègues. Résultat : 72 % des employés ont donné leur avis sur leur supérieur hiérarchique et 83 % des personnes sollicitées pour donner un avis sur leurs pairs ou dans le cadre d'une équipe-projet ont répondu.

En 2008, 210 collaborateurs ont changé de fonction au sein du Groupe, et 162 ont bénéficié d'une promotion.

Rémunération

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance durable du Groupe. En 2008, le salaire moyen du Groupe, bonus inclus, a augmenté de 4,8 % à périmètre constant.

En 2008, une nouvelle politique d'incentive à court terme (*STI, short term incentive policy*) a été lancée. Tous les employés sont éligibles, y compris ceux qui ne l'étaient pas dans le cadre des précédentes politiques générales. Le STI est conçu pour motiver chaque employé en récompensant sa contribution à la réussite d'un département et/ou d'une région et, partant, du Groupe tout entier. Les bonus sont calculés en fonction du niveau de responsabilité du salarié et de ses performances tout au long de l'année. En 2008, 65 % des employés du Groupe ont reçu un bonus fondé sur le mérite.

La politique d'incentive à long terme (*LTI, long term incentive policy*) est fondée sur l'attribution de stock-options, attribution qui dépend des performances individuelles et n'est pas liée à l'ancienneté ni au niveau de responsabilité. En 2008, des stock-options ont été distribuées à 18 % du personnel sur la base de leur contribution et de leur potentiel individuel.

Absentéisme et départs

L'absentéisme et les départs font l'objet d'un contrôle rigoureux au sein de chaque région. Les causes des accidents du travail sont examinées, et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. Le taux de rotation du personnel, calculé en divisant le nombre total des départs par le nombre moyen d'employés, atteint 20,8 % en 2008. Les démissions représentent plus de la moitié des départs. Le département des ressources humaines organise systématiquement un entretien de départ pour comprendre la cause de chaque démission et prendre les mesures nécessaires.

65 %

des collaborateurs ont obtenu un bonus fondé sur leur performance individuelle en 2008

34 %

des postes à responsabilité sont occupés par des femmes

4,8 %

d'augmentation du salaire moyen en 2008, bonus compris



Éthique et égalité des chances

La conduite des activités et des relations sociales d'Unibail-Rodamco est régie par les principes exposés dans son Code d'éthique. Revu en 2008, le Code a été distribué à tous les collaborateurs du Groupe qui doivent en prendre connaissance et en respecter les termes. Le Directeur de la conformité Groupe, qui rend directement compte au Président du Directoire, veille à l'application du Code.

En 2009, un programme de e-Learning sur la conformité d'Unibail-Rodamco incluant son Code d'éthique sera déployé pour sensibiliser les collaborateurs à la question et ancrer ces principes dans la culture du Groupe.

Pour réduire le risque de discrimination lors du recrutement, le Groupe demande aux candidats de soumettre des CV anonymes. Ainsi, la sélection des candidats est uniquement basée sur leur profil académique et leurs réalisations. De plus, Unibail-Rodamco entend signer la Charte de la diversité française en 2009. Les signataires s'engagent à refléter la diversité de la société contemporaine à travers la composition de leur force de travail et à développer la non-discrimination et la diversité à un niveau stratégique.

Le Groupe a vocation à promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et les hommes en termes de représentation et de salaires. En 2008, 34 % des postes de direction étaient occupés par des femmes, le Directoire comptant une femme, de même que le Conseil de surveillance.

Dans chaque pays, les responsables ressources humaines doivent rapporter les incidents éventuels en matière de discrimination ou de litiges avec les employés. En 2008, quatre incidents ont été rapportés, dont trois n'ont pas été jugés comme des cas de discrimination par les prud'hommes. Le quatrième litige est en cours d'instruction.

Dialogue et communication

Afin d'encourager la communication au sein du Groupe, une newsletter mensuelle publiée sur l'intranet fournit des informations sur les collaborateurs, les événements, les activités du Groupe et le développement durable. Un poste de communication Groupe interne a par ailleurs été créé pour favoriser l'échange d'informations au sein du Groupe. Des équipements de vidéo conférence sont disponibles dans toutes les régions pour faciliter les contacts et limiter les déplacements.

En juin 2008, la deuxième convention annuelle des managers a rassemblé 200 cadres pendant deux jours. Les multiples occasions de contacts ont permis aux participants de se rencontrer et d'échanger sur leurs réalisations et leurs projets pour l'année à venir.

Le Groupe s'est engagé dans un projet de transformation de la holding en société européenne (Societas Europaea). Si ce projet est approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires en mai 2009, une délégation de représentants du personnel venant de tous les pays d'Europe où le Groupe est présent sera créée. Un organe consultatif, comprenant les représentants du personnel nommés par les syndicats ou les comités d'entreprise, ou directement élus par les employés, a déjà approuvé ce projet.



Pour plus d'informations sur la politique et les activités RH du Groupe en 2008, veuillez vous reporter au chapitre sur les Informations financières et juridiques du Rapport annuel 2008.

Signer la Charte de la diversité française et former tous les managers aux pratiques de recrutement et de gestion au quotidien à même de réduire les risques de discrimination

Sensibiliser à la politique Groupe de développement durable

Déployer un programme de formation des collaborateurs au développement durable en trois parties

Étude des performances de 2008 au regard des objectifs

Objectifs environnementaux 2008-2009 : Europe

Activités	Résultat	Statut et progrès
Développer et mettre en œuvre le programme « Sustainable Attitude »		2008 : programme pilote dans 25 centres commerciaux français 2009 : déploiement dans toutes les régions
Développer et mettre en œuvre les directives de conception et de construction « verte » des bâtiments à travers l'Europe		2008 : édition de la première version 2009 : déploiement et premières améliorations
Inclure les objectifs environnementaux dans les business plans à cinq ans pour tous les actifs gérés		
Créer une base de données européenne pour les indicateurs environnementaux		10 indicateurs environnementaux analysés dans 94 % des actifs gérés
Participer à des programmes nationaux et internationaux (CNCC et ICSC par exemple*)		

Objectifs environnementaux 2008-2009 : actifs existants

Activités	Résultat	Statut et progrès
Réduire les émissions de CO ₂ : <i>- évaluer l'empreinte carbone des immeubles sélectionnés</i>		Les actifs représentatifs ont été évalués
Améliorer l'efficacité énergétique : <i>- mettre au point une méthode de mesure de l'énergie et une méthodologie de contrôle et de suivi uniformes,</i> <i>- mettre en œuvre un plan d'économies d'énergie dans 100 % des centres commerciaux gérés par le Groupe</i>	 	Réalisé dans 93 % du portefeuille des centres commerciaux gérés par le Groupe objectif 2009 : 100 %
Réduire la production de déchets et la consommation d'eau : <i>- améliorer le contrôle de l'eau et des déchets dans 100 % des centres commerciaux</i>		En place dans 62 centres commerciaux sur 68
Impliquer les principaux fournisseurs et locataires du Groupe : <i>- inclure des critères environnementaux dans les contrats avec les fournisseurs</i> <i>- partager avec les commerçants clés les meilleures pratiques</i>	 	2008 : réalisé en France 2009 : déployer dans les autres régions 2008 : rédaction d'une Lettre d'intentions
Promouvoir le transport « vert » : <i>- Inclure une analyse de la mobilité dans les business plans</i>		2008 : information collectée dans 62 centres commerciaux sur 68

Objectifs environnementaux 2008-2009 : nouveaux développements

Activités	Résultat	Statut et progrès
Intégrer les critères de bâtiments « verts » : <i>- études pilotes de durabilité et de méthodologie BREEAM pour les projets en cours de conception et en construction</i>	✓	En place pour les projets > 10 000 m ²
Se concentrer sur les solutions de rationalisation énergétique : <i>- transformer des études de faisabilité en technologies efficaces énergétiquement</i>	↗	2008 : processus en place pour des études systématiques au début de chaque projet
Réduire la quantité de déchets envoyée à la décharge : <i>- Gérer les déchets et recycler pendant la construction</i>	↗	Méthodologie spécifique de gestion des déchets et de recyclage définie
Réaliser des évaluations de l'impact sur la biodiversité : <i>- réaliser une Évaluation de l'impact sur l'environnement pour tous les nouveaux projets (> 5 000 m²)</i>	↗	Méthodologie spécifique d'évaluation de l'impact sur la biodiversité définie

Objectifs sociaux 2008

Activités	Résultat	Statut et progrès
Encourager la diversité : <i>- créer des partenariats pour favoriser l'emploi de personnes handicapées</i>	↗	2009
<i>- entretenir les relations privilégiées du Groupe avec les associations défendant l'égalité des chances pour les femmes et les personnes socialement défavorisées</i>	↗	2009
<i>- auditer les indicateurs internes de l'égalité homme/femme quant à la promotion et la rémunération</i>	✓	
Attirer et retenir les talents : <i>- poursuivre les entretiens de carrière systématiques et les suivis avec les RH</i>	✓	
<i>- promouvoir la formation pour tous les collaborateurs</i>	✓	
<i>- promouvoir la mobilité</i>	✓	
Créer une rubrique « développement durable » dans la lettre d'information du Groupe	✓	Première apparition de la rubrique « développement durable » : septembre 2008

*CNCC : Conseil National des Centres Commerciaux ; ICSC : Conseil international des centres commerciaux



Réalisé



En progression

Indicateurs clés de performances

En tant que propriétaire et gestionnaire d'actifs, le Groupe est directement concerné par l'optimisation de l'énergie, de l'eau et des déchets sur ses sites. Unibail-Rodamco travaille, indépendamment et en coopération avec ses locataires, à améliorer l'exploitation courante de ses sites pour atteindre ses objectifs environnementaux.

I. MÉTHODOLOGIE ET COLLECTE DES DONNÉES

Dans ce rapport, le Groupe fournit les performances des actifs qu'il gère, où l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées et pour lesquels des objectifs futurs seront ou ont été fixés. Ces résultats ont été obtenus grâce à des indicateurs clés de performance.

Unibail-Rodamco n'a pas ménagé ses efforts pour garantir l'exactitude des données environnementales collectées et permettre la comparaison entre les actifs et entre les régions. Néanmoins, le Groupe n'est pas en mesure à ce stade de livrer des données permettant des comparaisons directes pour la totalité de son portefeuille. En raison des rénovations et les extensions, les évolutions du périmètre de reporting (en raison des cessions et acquisitions, et de facteurs tels que le climat, les équipements ou les heures d'ouverture) ; le fait que les données n'aient pas toujours été collectées de la même manière dans les différents actifs avant 2008 est également à prendre en compte. Pour améliorer la qualité des données et les rendre plus comparables, le Groupe élabore actuellement un programme de benchmarking régional. Un benchmark interne au niveau européen sera par ailleurs mis en place en 2009.

Interpréter les indicateurs clés de performance

Ces indicateurs sont exprimés soit en valeur absolue (consommation d'énergie, émissions de CO₂, consommation d'eau, tri des déchets), soit sous forme de ratio. Deux dénominateurs sont utilisés :

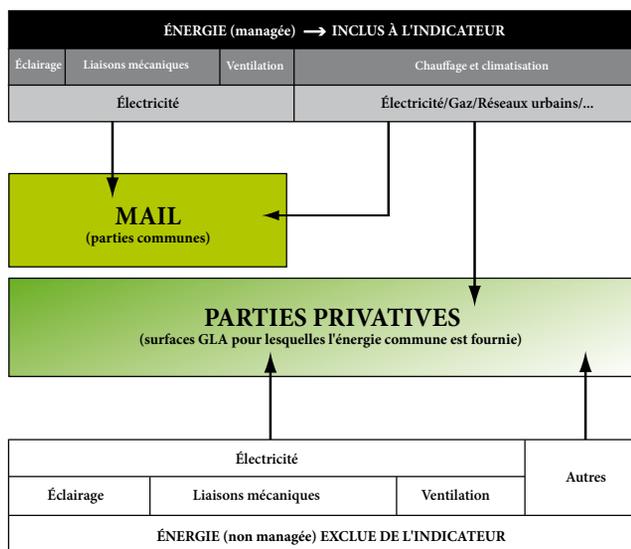
- La taille : pour les centres commerciaux, cela correspond au nombre de mètres carré du mail, plus tous les espaces privatifs pour lesquels Unibail-Rodamco fournit le chauffage et la climatisation ; pour les bureaux, cela correspond à la surface au sol totale.
- Le nombre de visites : obtenu en combinant les données des systèmes de comptage (ex : Quantaflow) et les estimations tirées d'études de marché et de comptages aléatoires sur la période 2006-2008.

Le Groupe gère des centres commerciaux, des bureaux et des centres de congrès-expositions. Pour les résultats de la période 2006-2008, deux périmètres sont utilisés :

- « Tous actifs confondus » : inclut tous les actifs gérés par le Groupe sur l'année en question. Les actifs qui font l'objet de vastes rénovations et/ou d'une extension sont inclus dans ce périmètre pour le reporting en valeur absolue, mais sont exclus du reporting des ratios.
- « Périmètre constant » : inclut tous les actifs gérés par Unibail-Rodamco sur la période 2006-2008 et dont l'exploitation a été ininterrompue tout au long de cette période. Les actifs ayant fait l'objet de vastes rénovations et/ou d'une extension durant cette période en sont exclus.

L'agrégation de ces données garantit une précision de +/- 5 % pour les ratios, et de +/- 10 % pour les données portant sur les déchets et le transport.

Consommation énergétique dans les centres commerciaux : différence entre les parties communes et les espaces loués



Définition des indicateurs

Indicateur de performance	Unité	Définition
Consommation énergétique (valeur absolue)	GWh	Centres commerciaux : énergie finale achetée destinée à l'usage des parties communes (chauffage, climatisation, électricité, ventilation, liaisons mécaniques, compacteurs) et énergie dédiée au chauffage et/ou à la climatisation des parties privatives. La consommation d'électricité des preneurs et des parking est exclue. Bureaux et Centres de Congrès-Expositions : énergie finale achetée par Unibail-Rodamco.
Efficacité énergétique (ratio)	kWh/m ²	<ul style="list-style-type: none"> • <i>numérateur</i> : énergie finale achetée destinée à l'usage des parties communes (chauffage, climatisation, électricité, ventilation, liaisons mécaniques, compacteurs) et énergie dédiée au chauffage et/ou à la climatisation des parties privatives. La consommation d'électricité des preneurs et des parking est exclue. • <i>dénominateur</i> : surface du mail et surface GLA (Gross Lettable Area) pour laquelle l'énergie commune de climatisation et de chauffage est fournie.
Efficacité énergétique par visite (ratio)	kWh/100 visites	<ul style="list-style-type: none"> • <i>numérateur</i> : énergie finale achetée destinée à l'usage des parties communes (chauffage, climatisation, électricité, ventilation, liaisons mécaniques, compacteurs) et énergie dédiée au chauffage et/ou à la climatisation des parties privatives. La consommation d'électricité des preneurs et des parking est exclue. • <i>dénominateur</i> : nombre de visites annuelles.
Emissions CO₂ (valeur absolue)	tonne CO ₂	Émissions CO ₂ issues de l'indicateur consommation énergétique en valeur absolue. Les émissions CO ₂ sont calculées à partir de facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs de conversion dépendent du type d'énergie (électricité, gaz...), du pays et du fournisseur d'énergie. 1 tonne = 1 000 kg.
Intensité Carbone (ratio)	kg CO ₂ /m ²	<ul style="list-style-type: none"> • <i>numérateur</i> : émissions CO₂ issues de l'indicateur consommation énergétique. Les émissions CO₂ sont calculées à partir de facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs de conversion dépendent du type d'énergie (électricité, gaz...), du pays et du fournisseur d'énergie. • <i>dénominateur</i> : surface du mail et surface GLA (Gross Lettable Area) fournie en énergie.
Consommation d'eau (valeur absolue)	m ³	Consommation d'eau achetée par Unibail-Rodamco.
Consommation d'eau par visite (ratio)	litre/visite	<ul style="list-style-type: none"> • <i>numérateur</i> : consommation d'eau achetée par Unibail-Rodamco. • <i>dénominateur</i> : nombre de visites annuelles.
Déchets (valeur absolue)	tonne	Tonnage de déchets collectés.
Pourcentage de déchets triés	%	Tonnage de déchets triés divisé par le tonnage de déchets collectés.
Répartition des visites par mode de transport	%	Répartition des visites par mode de transport (données collectées sur la période 2006-2008).

II. CENTRES COMMERCIAUX

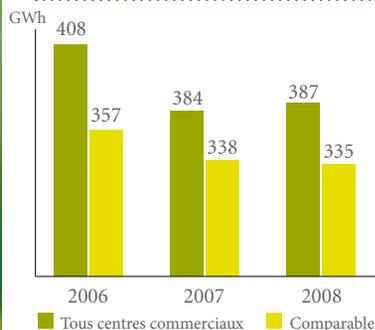
1. Périmètre: Centres commerciaux inclus dans la base de données de calcul des indicateurs en 2008

		Nombre de sites
Autriche	Südpark [*1*2] ; Donauzentrum	2
Europe centrale	<i>Pologne</i> : Galeria Mokotów <i>République tchèque</i> : Centrum Cerný Most ; Centrum Chodov	3
Pays-Bas	Stadshart Almere [*1*4/déchets] ; Stadshart Zoetermeer ; Stadshart Amstelveen ; De Bossche Boulevard [*4/all KPIs] ; Vier Meren [*1*4/eau] ; Piazza Center [*4/eau/transport] ; Leidsenhage [*4/all KPIs] ; Eggert Winkelcentrum ; Sint-Jorisplein [*4/eau]	10
Espagne	Parquesur ; Bonaire ; La Vaguada ; Bahia Sur ; Glòries ; Barnasud ; Los Arcos ; Equinoccio ; Garbera ; Vallsur ; Albacenter ; Sevilla Factory	12
Pays nordiques	<i>Suède</i> : Solna Centrum [*1] ; Täby Centrum ; Väsby Centrum [*1] ; Forum Nacka [*1*2*3] ; Eurostop Arlandastad ; Hanninge Centrum ; Tyresö Centrum ; Nova Lund (1, 2 & 3) ; Eurostop Örebro ; Arninge Centrum ; Bålsta Centrum [*1] ; Eurostop Jönköping ; Eurostop Halmstad	13
France	BAB 2 ; Bonneveine ; Carré Sénart ; Carrousel du Louvre [*4/déchets] ; Cité Europe ; Côté Seine ; Euralille ; Gaité Montparnasse [*4/efficacité énergétique par visite/eau par visite/transport] ; Labège 2 [*2*3] ; Forum des Halles ; Les Quatre Temps ; Ulis 2 ; La Part-Dieu [*4/eau] ; Saint-Martial ; L'Usine Côte d'Opale [*1*2/tous] ; Mériadeck ; Nice Etoile ; Parly 2 ; Place d'Arc ; Rennes Alma [*1] ; Rosny 2 ; Saint-Sever ; Etrembières ; La Toison d'Or ; Vélizy Usines Center ; Vélizy 2 [*4/eau] ; Villeneuve 2 ; Usine Roubaix [*4/tous]	28
Total		68

[*1] Exclu en 2006 - [*2] Exclu en 2007 - [*3] Exclu en 2008 - [*4/KPI] Aucune donnée disponible pour l'indicateur spécifié.

2. Europe

2.1. Consommation énergétique

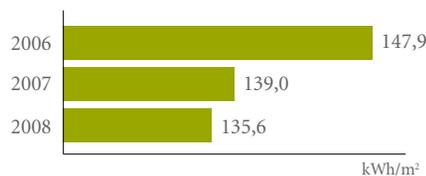


La consommation énergétique a diminué de 6 % entre 2006 et 2008 sur un périmètre constant.

Périmètre :

- « tous sites » : 65 sur 68 centres commerciaux (93 %)
- « Comparable » : 55 sur 68 centres commerciaux (79 %)

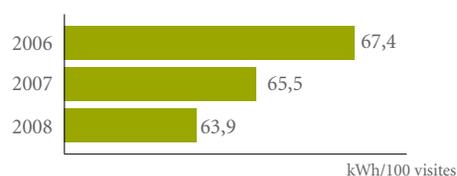
2.2. Efficacité énergétique



25 % des centres commerciaux ont réduit leur consommation énergétique de plus de 10 % entre 2006 et 2008

Périmètre : 63 sur 68 centres commerciaux (90 %)

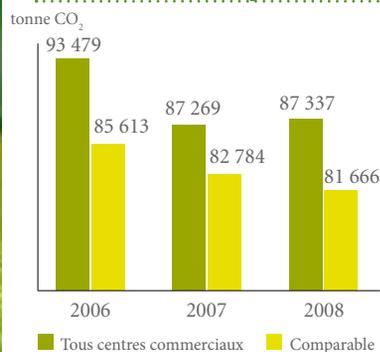
2.3. Efficacité énergétique par visite



L'efficacité énergétique a augmenté de plus de 5 % entre 2006 et 2008.

Périmètre : 62 sur 68 centres commerciaux (89 %)

2.4. Emissions de CO₂

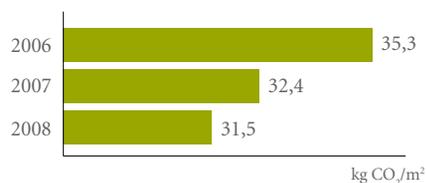


Sur la base du périmètre « tous sites », l'émission de CO₂ a diminué de plus de 6,5 % entre 2006 et 2008 alors que trois actifs supplémentaires ont été intégrés au périmètre.

Périmètre :

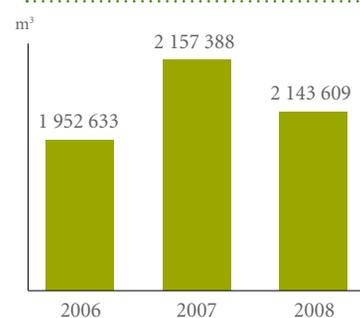
- « tous sites » : 65 sur 68 centres commerciaux (93 %)
- « comparable » : 55 sur 68 centres commerciaux (79 %)

2.5. Intensité carbone



Périmètre : 63 sur 68 centres commerciaux (90 %)

2.6. Consommation d'eau



Trois centres commerciaux majeurs français ont été intégrés à la base de données en 2007.

Périmètre : 62 sur 68 centres commerciaux (89 %)

2.7. Consommation d'eau par visite

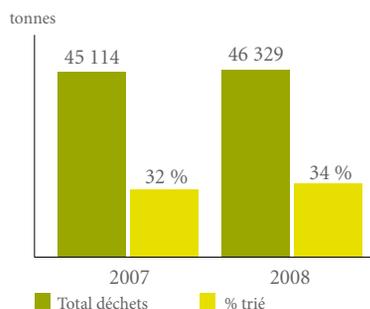


Plus de 30 % des centres commerciaux ont une consommation d'eau par visite inférieure à 3 litres/visite.

Périmètre : 59 sur 68 centres commerciaux (84 %)

Périmètre : 26 sur 28 centres commerciaux (93 %)

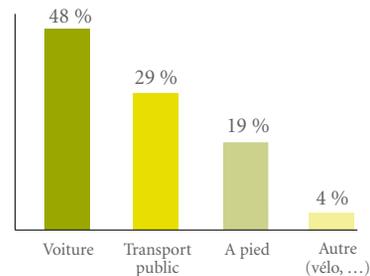
2.8. Déchets



Plus de 34 % des déchets ont été triés en 2008. 58 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif. 33 % des centres commerciaux trient plus de 50 % de leur déchets.

Périmètre : 62 sur 68 centres commerciaux (89 %)

2.9. Répartition des visites par mode de transport



53 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus)

52 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo). Dans 5 des 10 plus grands centres commerciaux du Groupe, plus de 74 % des visites se font par un mode de transport écologique.

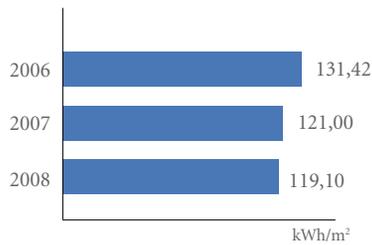
Périmètre : 61 sur 68 centres commerciaux (86 %)

2.10. Principaux indicateurs de performance consolidés : Europe 2006-2008

Donnée	Unité	2006	2007	2008
Energie				
Consommation énergétique (périmètre « tous sites »)	GWh	408,07	384,37	386,63
* Répartition par type d'énergie :				
Electricité	GWh	257,66	248,49	248,20
Gaz		33,65	29,78	33,47
Réseau urbain de chaleur		78,37	72,19	71,44
Réseau urbain de froid		38,40	33,91	33,52
* Répartition par pays :				
France	GWh	158,72	147,58	150,49
Pays-Bas		33,23	28,09	28,38
Pays Nordiques		88,48	88,50	86,05
Autriche		21,31	19,51	22,22
Europe centrale		41,16	38,56	38,37
Espagne		65,17	62,13	61,12
Energie renouvelable achetée	GWh	3,71	3,64	3,64
Efficacité énergétique	kWh/ m²	147,9	139,0	135,6
Efficacité énergétique par visite	kWh/100 visites	67,4	65,5	63,9
Consommation énergétique (périmètre comparable)	GWh	357,32	338,35	334,84
* Répartition par pays :				
France	GWh	156,08	143,8	144,05
Pays-Bas		23,94	24,96	25,12
Pays Nordiques		49,66	49,39	47,19
Autriche		21,31	19,51	19,00
Europe centrale		41,16	38,56	38,37
Espagne		65,17	62,13	61,12
CO₂				
Emissions CO₂	tonne CO₂	93 479	87 269	87 337
Emissions CO₂ (périmètre comparable)	tonne CO₂	85 613	82 784	81 666
Intensité carbone	kg CO₂/ m²	35,3	32,4	31,5
Eau				
Consommation d'eau	m³	1 952 633	2 157 388	2 143 609
Consommation d'eau par visite	litre/visite	3,8	3,9	3,8
Déchets				
Déchets	tonne	n.a.	45 114	46 329
Déchets triés	tonne	n.a.	14 449	15 490
% de déchets triés	%	n.a.	32,4	33,8

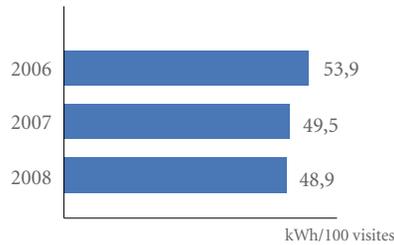
3. France

3.1. Efficacité énergétique



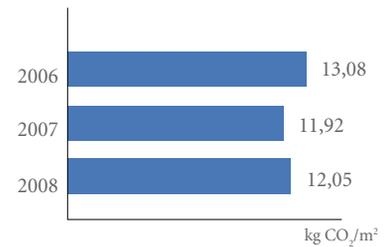
Périmètre : 26 sur 28 centres commerciaux (93 %)

3.2. Efficacité énergétique par visite



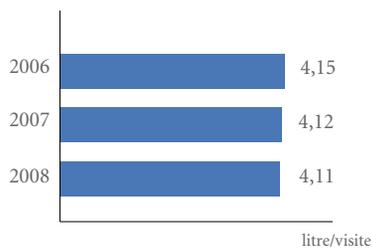
Périmètre : 25 sur 28 centres commerciaux (89 %)

3.3. Intensité carbone



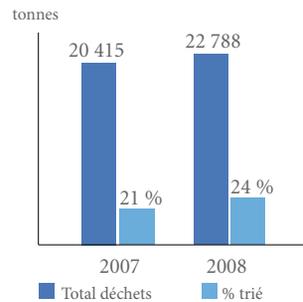
Périmètre : 26 sur 28 centres commerciaux (93 %)

3.4. Consommation d'eau par visite



Périmètre : 25 sur 28 centres commerciaux (89 %)

3.5. Déchets

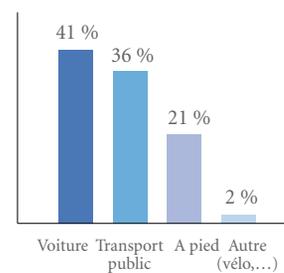


Plus de 24 % des déchets ont été triés en 2008. 21 centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Deux centres commerciaux ont été ajoutés à la base de données des indicateurs de performance en 2008.

Périmètre : 25 sur 28 centres commerciaux (89 %)

3.6. Répartition des visites par mode de transport



48 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

59 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 26 sur 28 centres commerciaux (93 %)

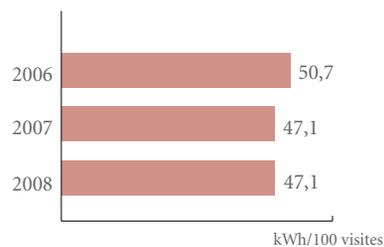
4. Pays-Bas

4.1. Efficacité énergétique



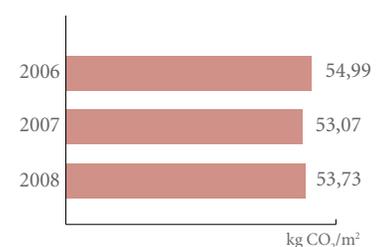
Périmètre : 8 sur 10 centres commerciaux (80 %)

4.2. Efficacité énergétique par visite



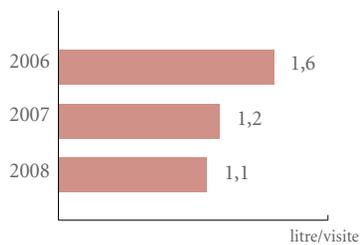
Périmètre : 8 sur 10 centres commerciaux (80 %)

4.3. Intensité carbone



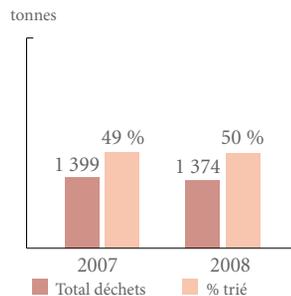
Périmètre : 8 sur 10 centres commerciaux (80 %)

4.4. Consommation d'eau par visite



Périmètre : 5 sur 10 centres commerciaux (50 %)

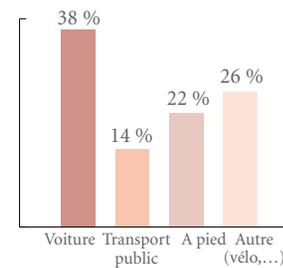
4.5. Déchets



50 % des déchets ont été triés en 2008.
88 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Périmètre : 7 sur 10 centres commerciaux (70 %)

4.6. Répartition des visites par mode de transport



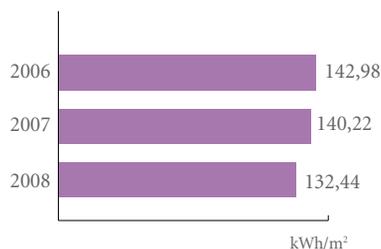
75 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

62 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 6 sur 10 centres commerciaux (60 %)

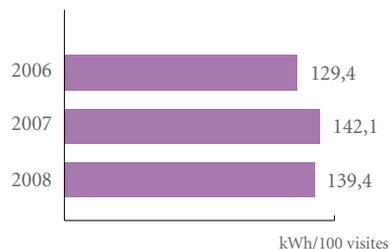
5. Pays nordiques

5.1. Efficacité énergétique



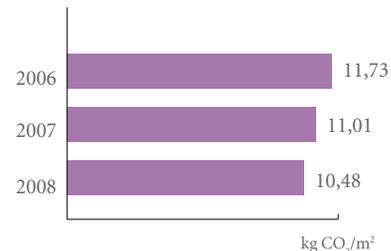
Périmètre : 12 sur 13 centres commerciaux (92 %)

5.2. Efficacité énergétique par visite



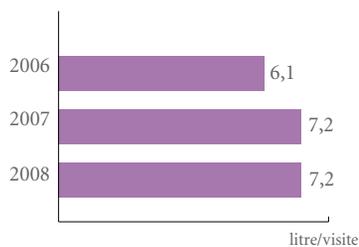
Périmètre : 12 sur 13 centres commerciaux (92 %)

5.3. Intensité carbone



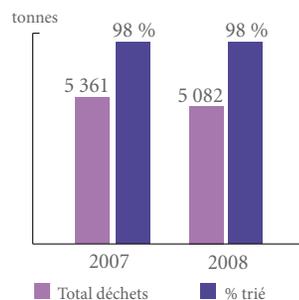
Périmètre : 12 sur 13 centres commerciaux (92 %)

5.4. Consommation d'eau par visite



Incluant la consommation d'eau pour 5 hôtels
Périmètre : 12 sur 13 centres commerciaux (92 %)

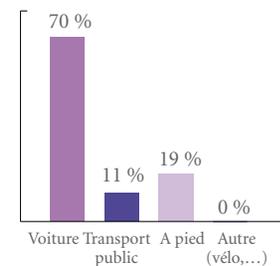
5.5. Déchets



98 % des déchets ont été triés en 2008.
100 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Périmètre : 13 sur 13 centres commerciaux (100 %)

5.6. Répartition des visites par mode de transport



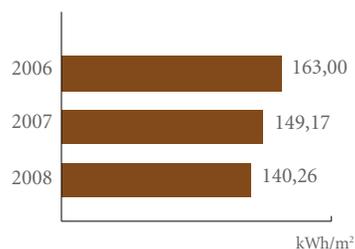
42 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

30 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 12 sur 13 centres commerciaux (92 %)

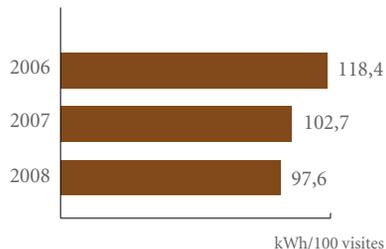
6. Autriche

6.1. Efficacité énergétique



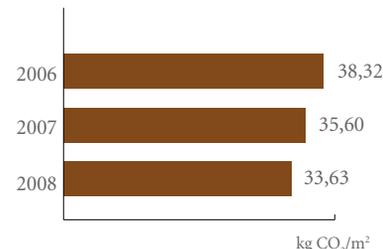
Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

6.2. Efficacité énergétique par visite



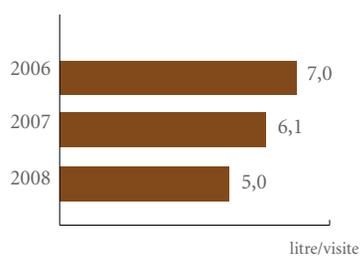
Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

6.3. Intensité carbone



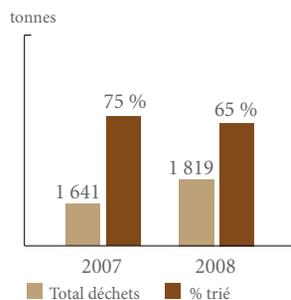
Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

6.4. Consommation d'eau par visite



Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

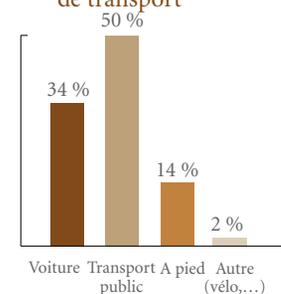
6.5. Déchets



65 % des déchets ont été triés en 2008.
100 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

6.6. Répartition des visites par mode de transport



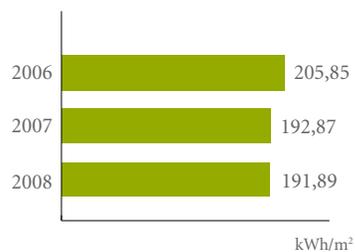
100 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

66 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 2 sur 2 centres commerciaux (100 %)

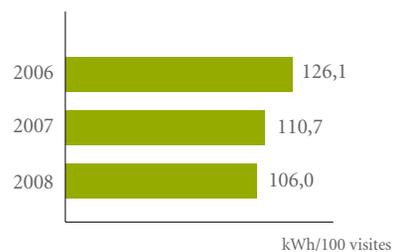
7. Europe centrale

7.1. Efficacité énergétique



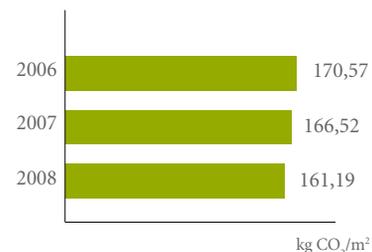
Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

7.2. Efficacité énergétique par visite



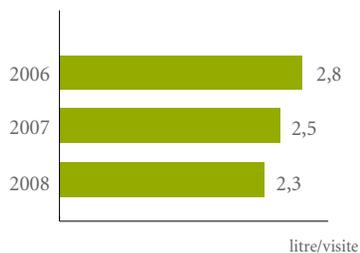
Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

7.3. Intensité carbone



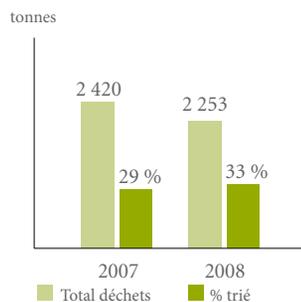
Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

7.4. Consommation d'eau par visite



Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

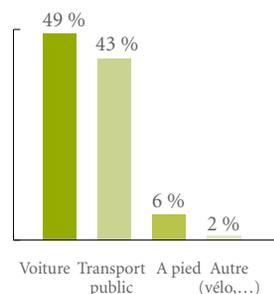
7.5. Déchets



33 % des déchets ont été triés en 2008.
100 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

7.6. Répartition des visites par mode de transport



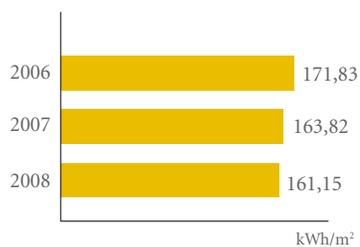
100 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

51 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 3 sur 3 centres commerciaux (100 %)

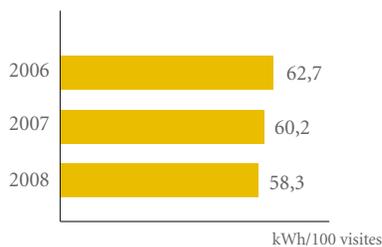
8. Espagne

8.1. Efficacité énergétique



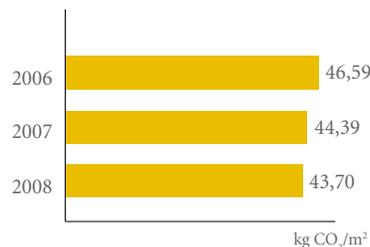
Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

8.2. Efficacité énergétique par visite



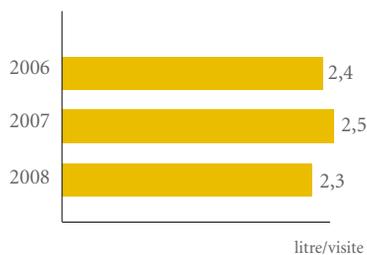
Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

8.3. Intensité carbone



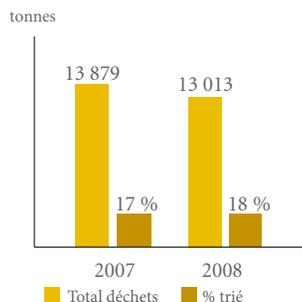
Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

8.4. Consommation d'eau par visite



Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

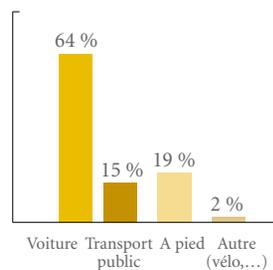
8.5. Déchets



18 % des déchets ont été triés en 2008.
100 % des centres commerciaux réalisent un tri sélectif.

Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

8.6. Répartition des visites par mode de transport



42 % des centres commerciaux sont situés à moins de 500 mètres d'un transport public principal (tramway, métro, arrêt desservi par un minimum de 4 lignes de bus).

36 % des visites se font par un mode de transport écologique (transport public, à pied ou à vélo).

Périmètre : 12 sur 12 centres commerciaux (100 %)

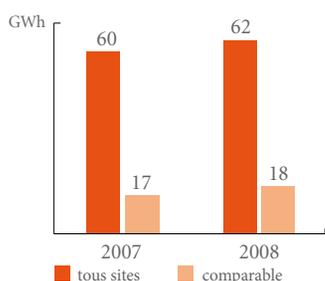
III. BUREAUX France

1. Périmètre : bureaux inclus dans la base de données de calcul des indicateurs en 2008

		Nombre de sites
France	40 ter Suffren, 12 rue du Mail, 42 avenue Iena, 11-15 rue Saint Georges, 168 avenue Charles de Gaulle, 5 boulevard Malesherbes, 2 rue Ancelle, 39-41 rue Cambon, Capital 8, Courcellor 1, 70-80 avenue Wilson, Espace 21 (Les Villages), 34-38 rue Guynemer, Tour Ariane	14

2. Données

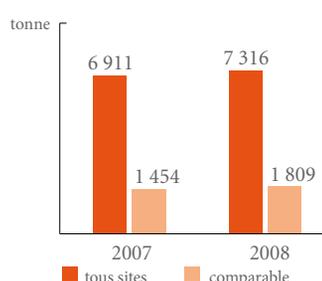
2.1. Consommation énergétique



Périmètre :

- « tous sites » : 14 sur 14 bureaux (100 %)
- « comparable » : 7 sur 14 bureaux (50 %)

2.2. Emissions CO₂



Périmètre :

- « tous sites » : 14 sur 14 bureaux (100 %)
- « comparable » : 7 sur 14 bureaux (50 %)

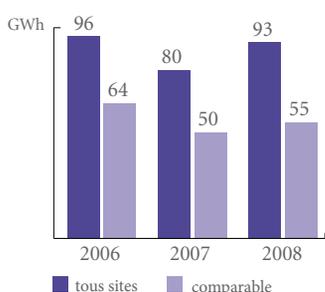
IV. CONGRÈS-EXPOSITION

1. Périmètre: centres de congrès-expositions inclus dans la base de données de calcul des indicateurs en 2008

		Nombre de sites
France	Paris Porte de Versailles, Cnit, Espace Grande Arche, Espace Champerret, Carrousel du Louvre	5

2. Données

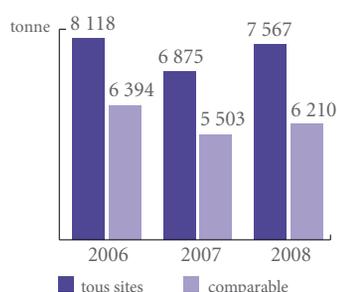
2.1. Consommation énergétique



Périmètre :

- « tous sites » : 5 sur 5 centres (100 %)
- « comparable » : 4 sur 5 centres (80 %)

2.2. Emissions CO₂



Périmètre :

- « tous sites » : 5 sur 5 centres (100 %)
- « comparable » : 4 sur 5 centres (80 %)

Remarque : de nombreux événements et salons ont lieu tous les deux ans, engendrant une activité supérieure les années paires, et donc une consommation énergétique plus élevée ces années-là.

Objectifs 2009

Performance environnementale d'actifs existants

- Réduire l'intensité carbone des centres commerciaux d'au moins 25 % d'ici à 2016 par rapport au niveau de 2006.
- Mettre en œuvre ou améliorer les systèmes de mesure des consommations énergétiques dans tous les centres commerciaux.
- Mettre en place une collecte séparée des déchets dans tous les centres commerciaux d'ici à 2011.
- Maintenir la consommation d'eau des centres commerciaux en dessous de 4 litres/visite par an.
- Développer et mettre en œuvre « Sustainable attitude », le programme européen de formation environnementale du Groupe.

Performance environnementale des actifs en développement

- Obtenir a minima la note « Bon » à l'évaluation BREEAM pour tous les grands projets.
- Améliorer et appliquer dans toutes les régions les principes de développement durable pour la conception et la construction.
- Mettre en place un système de gestion informatisée des bâtiments, et des systèmes de mesure efficaces dans tous les nouveaux projets de développements et de rénovation.

Clients

- Mesurer et améliorer le service et la satisfaction client.
- Sensibiliser davantage les clients à l'utilisation des transports doux.
- Déployer la politique d'hygiène et de sécurité du Groupe dans toutes les régions.

Locataires

- Coopérer avec les locataires pour mettre en œuvre une lettre d'intention portant sur l'amélioration des performances environnementales et le partage des meilleures pratiques en matière de développement durable.
- Revoir et mettre à jour le manuel des locataires pour inclure de nouvelles directives en matière de développement durable, portant notamment sur l'aménagement des magasins et des bureaux.
- Revoir et mettre à jour les clauses des baux standards pour inclure et développer des clauses de développement durable dans les nouveaux projets.
- Définir un pilote pour une enquête européenne sur les locataires.

Fournisseurs et sous-traitants

- Revoir et mettre à jour les contrats fournisseurs pour faire plus explicitement référence aux problèmes environnementaux et aux conditions de travail.
- Communiquer avec les fournisseurs clés sur la stratégie de développement durable du Groupe.
- Contrôler la conformité des fournisseurs clés avec les exigences fixées par la réglementation locale et les clauses de développement durable d'Unibail-Rodamco.
- Développer davantage de partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Actionnaires et investisseurs

- Accroître le nombre de réunions pour les investisseurs de titres à revenus fixes ou en actions d'au moins 15 % par rapport à 2008.
- Développer les contenus Internet pour les investisseurs.
- Réaliser une enquête pour mesurer l'efficacité de la politique du Groupe en matière de relations avec les investisseurs.
- Organiser des réunions investisseurs dans les centres financiers où le Groupe n'est pas actuellement présent.
- Organiser un *road show* pour les investisseurs généralistes.

Communautés et collectivités locales

- Développer une stratégie d'engagement et de soutien auprès des communautés pour chacun des grands centres commerciaux du Groupe.
- Évaluer la situation et les progrès réalisés par les lauréats du Grand prix des jeunes créateurs du commerce.
- Lancer l'édition espagnole du Grand prix des jeunes créateurs du commerce.

Collaborateurs

- Signer la Charte de la diversité française et former tous les managers aux pratiques de recrutement et de gestion au quotidien à même de réduire les risques de discrimination.
- Sensibiliser à la politique Groupe de développement durable.
- Déployer un programme de formation des collaborateurs au développement durable en trois parties.

Déclaration des conseils

Nature de la déclaration

Upstream Sustainability Services intervient auprès d'Unibail-Rodamco en tant que conseil stratégique en matière de développement durable depuis septembre 2008. Nous avons accompagné Unibail-Rodamco dans l'élaboration des indicateurs de performance clefs exposés dans le présent rapport, et dans la définition des objectifs de l'entreprise, ainsi que dans sa communication en matière de développement durable.

Compte tenu de la nature de notre intervention et de notre relation avec Unibail-Rodamco, cette déclaration ne saurait représenter une garantie pleinement indépendante ou une validation du contenu du rapport, et notamment des chiffres de performance et de l'analyse des objectifs 2008. Cependant, elle peut être considérée comme un avis externe sur le compte-rendu des progrès globalement réalisés par Unibail-Rodamco sur la question du développement durable dans le cadre de ses activités au cours de l'exercice 2008.

Une étape franchie en matière de reporting

Le présent document est le second rapport sur le développement durable depuis le rapprochement entre Unibail et Rodamco réalisé en juin 2007 et il marque une avancée majeure de l'entreprise. Nous pensons que ce rapport offre aux parties prenantes d'Unibail-Rodamco une image précise de la façon dont la société a géré les questions de développement durable en 2008, et qu'il constitue par ailleurs un compte-rendu exact des objectifs de performance fixés et des mesures prises pour améliorer la politique de développement durable dans le cadre de ses activités en 2009.

La rédaction de ce rapport organisé par partie prenante a permis à Unibail-Rodamco d'envisager les questions de développement durable avec une perspective plus large, ce qui devrait rendre ce rapport accessible à un plus grand nombre de lecteurs. Le rapport de cette année est considérablement plus riche en données relatives à la performance, preuve de la volonté de transparence d'Unibail-Rodamco.

Unibail-Rodamco peut se féliciter des progrès considérables réalisés au cours de l'année 2008, en particulier de :

- la mise en place d'une structure de gouvernance du développement durable, avec des cadres dirigeants véritablement engagés et d'une équipe de sept professionnels consacrée au développement durable ;
- la confrontation des données avec les indicateurs de performance clefs environnementaux, et les efforts considérables pour reconstituer les données des années précédentes, afin de commencer à dégager les tendances de performance ;
- la collecte de données de performance environnementale sur près de 94 % des actifs en gestion, ce qui permettra à Unibail-Rodamco de mieux comprendre toute l'étendue de l'impact environnemental de ses actifs ;
- la réduction de 5 % de l'intensité carbone associée aux centres commerciaux européens gérés par le Groupe entre 2006 et 2008¹ ;
- l'adoption d'une approche innovante en matière de formation et d'entrepreneuriat avec, par exemple, le Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce et le programme de formation interne « Talent in motion ».

Prévisions 2009 et au-delà

Fort d'une équipe solide en matière de développement durable, le défi principal d'Unibail-Rodamco en 2009 sera d'intégrer cette notion dans les modes de travail à tous les niveaux de l'entreprise. Une adhésion de tous à cette politique, fondée sur la prise en compte des parties prenantes et des principaux impacts, directs ou indirects, de l'entreprise, serait à cet égard extrêmement précieuse.

Faire de cette volonté une réalité est essentielle, c'est pourquoi il faut continuer d'aborder les questions stratégiques à plus long terme tout en conduisant des opérations « à effet immédiat », socle de l'approche 2008. Nous recommandons à Unibail-Rodamco de continuer à se fixer des objectifs à moyen et long terme, comme la réduction des émissions de carbone d'ici à 2016 exposée dans le présent rapport, afin de concrétiser les progrès sur le terrain. Il lui faut également prendre des mesures pour réévaluer régulièrement ces objectifs afin de rester en conformité avec les législations nationales et européennes, et ainsi minimiser l'impact des risques que cela pourrait supposer pour les activités de l'entreprise. Cela implique également de relever les différents défis opérationnels et législatifs qui se présentent à toute grande entreprise paneuropéenne, afin de garantir une approche rigoureuse et cohérente dans tous les pays.

Comme l'ensemble du secteur immobilier en Europe, Unibail-Rodamco doit aujourd'hui faire face à la nécessité de renforcer le lien entre le développement durable et les principaux moteurs stratégiques du Groupe. En premier lieu, la société gagnerait à évaluer et à mesurer son impact sur les autres parties prenantes, en conservant la même approche structurée que celle déjà appliquée en 2008 pour mesurer son impact environnemental. De même et afin de garantir que les indicateurs de performance clefs environnementaux puissent être utilisés comme un outil de gestion efficace de son patrimoine immobilier, Unibail-Rodamco aura besoin de s'assurer que la collecte des données relatives à la performance d'un actif, d'un pays et du Groupe, soit régulière et bien appréhendée dans l'ensemble de l'entreprise.

Dans les années qui viennent, Unibail-Rodamco gagnerait également à mettre en œuvre un processus clair et indépendant d'analyse des objectifs et le Groupe devrait envisager de produire son rapport selon des standards mondialement reconnus comme le Global Reporting Initiative (GRI) et/ou la norme AA1000.

Des fondations solides sur lesquelles s'appuyer

En résumé, l'année 2008 s'est révélée positive pour Unibail-Rodamco malgré un contexte difficile. Alors que les conditions économiques actuelles semblent devoir perdurer en 2009, nous pensons qu'il est aujourd'hui possible pour le Groupe de mettre à profit sa puissance économique et de rejoindre le peloton de tête européen de l'immobilier en matière de développement durable.

Rhiannon Lewis
Consultant

Anand Punja
Consultant Senior

Kat Thorne
Directeur Associé

Upstream Sustainability Services



Real value in a changing world

¹ Sur la base des estimations internes d'Unibail-Rodamco. Données non vérifiées par Upstream Sustainability Services.

Avertissement

Les informations contenues dans le présent « Rapport de développement durable » sont fournies de bonne foi. Ce rapport a été rédigé avec l'attention nécessaire afin d'assurer que les informations contenues dans le présent document reflètent de façon exacte et juste la situation en matière de développement durable au sein du Groupe et qu'elles ne sont ni erronées ni trompeuses. Ce rapport est établi à des fins d'information uniquement. Il ne saurait en aucun cas être utilisé pour un projet spécifique ; aucune déclaration ni garantie ne sont formulées quant à l'exactitude et l'exhaustivité des informations. Par ailleurs, aucune responsabilité du Groupe Unibail-Rodamco et de ses employés n'est engagée pour des pertes et dommages qui résultent de toute utilisation des informations contenues dans ce rapport.

Certaines des déclarations contenues dans ce document sont des énoncés prospectifs portant sur des prévisions. Ces prévisions se fondent sur les observations et les hypothèses actuelles de la direction et elles tiennent compte des risques connus et inconnus et intègrent des incertitudes de nature à modifier significativement les résultats et/ou les données qui sont énoncés ou sous-entendus dans ces déclarations. Les déclarations sont établies sur la base du portefeuille immobilier actuel et ne tiennent pas compte des effets éventuels de facteurs externes tels que le changement climatique, ou la politique énergétique locale et l'évolution législative ou réglementaire.

Les données 2006-2008 présentées dans ce rapport, en particulier celles figurant aux pages 34 à 42, ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. L'exactitude de ces données peut être influencée par un certain nombre de variables, notamment, mais pas exclusivement, l'hétérogénéité des actifs du portefeuille d'Unibail-Rodamco, les spécificités de certains actifs, les différences de systèmes de collecte de données et de périmètres entre les différents actifs.

Les lecteurs ne devraient pas se fier excessivement à ces informations prospectives. Unibail-Rodamco décline toute obligation d'actualiser les informations prospectives contenues dans ce document.

Ce document est disponible sur le site internet d'Unibail-Rodamco : www.unibail-rodamco.com. Les informations relatives à l'exercice fiscal 2007 sont présentées dans le Rapport de développement durable 2007, qui peut également être téléchargé sur le site Internet du Groupe. Avant 2007, les informations relatives au développement durable d'Unibail et de Rodamco Europe étaient fournies individuellement par chaque entreprise dans son propre rapport annuel.

Crédits photos :

Couverture : Frank Barylko, Paul Maurer/P. 1 : Frank Barylko/P. 2-3 : Christophe Lebedinsky/P. 4 : Christophe Lebedinsky/P. 6-7 : infographie studio v2/P. 8 : Martin Bureau/P. 9 : René de Wit – Manuel Madelaine/P. 10 : Frank Barylko/P. 12-13 : photothèque d'Unibail-Rodamco/P. 14 : Fabrice Rambert – photothèque d'Unibail-Rodamco/P. 15 : Manuelle Gautrand/P. 16 : Reichen et Robert & Associés – PLATFORM – Cadwalk – Cabinet Jean-Paul Viguiier/P. 17 : Cabinet Jean-Paul Viguiier – L'Autre Image, Thom Mayne Morphosis – L'Autre Image, Herzog & de Meuron/P. 19 : Jana Eriksson – Frank Barylko/P. 20-21 : Frank Barylko/P. 25 : Frank Barylko – Ateliers de Portzamparc/P. 26 : EMDH/P. 27 : Bernard Collet – photothèque d'Unibail-Rodamco/P. 29-31 : photothèque d'Unibail-Rodamco/4^e de couverture : Manuel Madelaine, Frank Barylko.

Ce document a été imprimé sur un papier couché certifié FSC composé de 60% de fibres recyclées pré- et post-consommation et de 40% de fibres vierges FSC. Il est fabriqué dans des usines certifiées ISO 9001 et ISO 14001 pour leur gestion de l'environnement.



Conseil, création et réalisation :

 TERRE DE SIENNE

Impression : ACTP, entreprise adaptée.



unibail-rodamco

7, place du Chancelier Adenauer
CS 31622 - 75772 Paris Cedex 16
France

Tél. : + 33 (0)1 53 43 74 37

Fax : + 33 (0)1 53 43 74 38

www.unibail-rodamco.com