

RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE 2009

- 1 Profil
- 2 Message du Président du Directoire
- 4 Stratégie et organisation
- 6 Gouvernance d'entreprise et gestion des risques

8

Responsabilité environnementale

- 8 Systèmes de gestion environnementale
- 14 Implication des parties prenantes
- 18 Changement climatique
- 24 Utilisation des ressources
- 29 Santé, sécurité et environnement, risques et enjeux



30

Responsabilité économique et sociale

- 30 Relations avec les parties prenantes
- 34 Sponsoring et mécénat d'entreprise
- 35 Emploi et diversité



38

Performance

- 38 Indicateurs clés de performance
- 40 Résultats
- 46 Performance et objectifs
- 48 Déclarations des conseils

PROFIL

Unibail-Rodamco est le leader européen de l'immobilier commercial, propriétaire d'un portefeuille de 22,3 milliards d'euros au 31 décembre 2009.

Partenariat

À l'écoute de ses parties prenantes, Unibail-Rodamco échange avec elles. De la qualité des relations du Groupe avec ses locataires, clients, fournisseurs, partenaires financiers et avec les communautés locales dépend sa capacité à créer de la valeur par la gestion de ses actifs, ses investissements et ses projets de développement.

Responsabilité

Unibail-Rodamco est un groupe citoyen conscient de sa responsabilité environnementale et qui, à ce titre, cherche à minimiser ses émissions de CO₂, réduire sa consommation énergétique, rationaliser son utilisation des ressources naturelles et limiter les risques sur la santé, la sécurité et l'environnement.

Transparence

Unibail-Rodamco fait de la transparence un véritable engagement. Dans cette optique, le Groupe a initié la validation par des organismes indépendants des aspects clés de sa performance environnementale, qu'il s'agisse d'audits et de programmes de certification. Unibail-Rodamco joue un rôle moteur au sein des associations professionnelles de son secteur et publie des informations sociales et environnementales détaillées. Sa présence dans les plus grands indices mondiaux est la meilleure garantie de son engagement en faveur de la durabilité environnementale, économique et sociale.

Opportunité

Unibail-Rodamco promeut l'égalité des chances. Le Groupe offre à ses 1 700 collaborateurs un cadre de travail dans lequel équité, diversité et reconnaissance sont les maîtres mots. Il encourage l'évolution de carrière par la formation et la mobilité.

Citoyenneté

Unibail-Rodamco est une entreprise responsable et citoyenne. Partout en Europe, le Groupe offre aux habitants et utilisateurs des espaces accueillants et conviviaux. Il soutient également financièrement des projets liés à l'éducation, la culture, l'entrepreneuriat et la vie sociale.



Docks 76 / Rouen

DJSI (World)*

membre depuis 2008

FTSE4Good

membre depuis 2005

Low Carbon 100 Europe®
NYSE Euronext

membre depuis mars 2010

BREEAM**

14 actifs en cours de certification

ISO 14001

14 actifs espagnols certifiés

Pacte Mondial de l'ONU

adhérent depuis 2004

* L'indice Dow Jones Sustainability (World).

** BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) est la certification la plus utilisée au niveau mondial pour l'immobilier durable.

BÂTIR UN AVENIR DURABLE

En 2009, Unibail-Rodamco a dû relever à la fois les défis économiques consécutifs à la crise financière mondiale et les défis environnementaux liés au changement climatique et à la raréfaction des ressources naturelles. Dans ce contexte, le Groupe a su démontrer qu'il avait une stratégie durable, qui lui a permis à la fois d'atteindre ses objectifs financiers, de mettre en œuvre ses politiques environnementales et de consolider son approche des questions sociales et sociétales.

La performance environnementale et la contribution sociale sont essentielles pour construire et consolider une réussite économique durable. Sur ce terrain de l'excellence environnementale, Unibail-Rodamco a rapidement acquis une réputation d'excellence au plan environnemental, comme en témoigne sa présence dans les principaux indices de responsabilité sociale, tels que le DJSI (World), le FTSE4Good et le NYSE Euronext Low Carbon Europe 100®. Un engagement déterminé dans les programmes de certification environnementale indépendants, comme le standard BREEAM, prouve la volonté du Groupe de placer l'environnement au cœur de ses activités.

Unibail-Rodamco a significativement amélioré sa performance environnementale ces dernières années. Depuis 2006, **la consommation énergétique de ses centres commerciaux sous gestion a diminué de 12 % et les émissions de CO₂ par visite ont été réduites de 29 %***. Le Groupe s'est donc fixé un objectif de réduction de l'intensité carbone de 40 % d'ici à 2016 par rapport à 2006, soit bien au-delà de la réduction visée par l'Union européenne de - 20 % des émissions de CO₂ en 2020 par rapport aux niveaux de 1990.

Unibail-Rodamco met au point des solutions adaptées et efficaces afin de comprendre, mesurer et répondre aux défis qui se posent à moyen et long terme comme les impacts du changement climatique, l'augmentation du prix des énergies ou la possible taxation des émissions de CO₂. Concomitamment, le Groupe encourage activement les autres acteurs de l'immobilier commercial à adopter des pratiques de gestion plus durable et participe activement à l'élaboration actuelle de la nouvelle génération des lois, des textes réglementaires et des méthodes d'évaluation en matière de performance environnementale. Les réglementations actuelles portent presque exclusivement sur l'énergie consommée pour le chauffage, l'éclairage et la climatisation. Or pour Unibail-Rodamco, le cadre réglementaire devrait avant tout viser la réduction des émissions de CO₂ en prenant en compte également l'impact des transports ou l'intensité d'usage. Le Groupe a par conséquent mis en place **une méthode simple et transparente pour évaluer l'impact carbone de ses activités** et il encourage l'ensemble du secteur à en faire de même. Cet indicateur – le ratio **CO₂/utilisateur** – reflète la réalité du secteur de l'immobilier commercial en rapportant les émissions au nombre de personnes utilisant les bâtiments, qu'il s'agisse des clients d'un centre commercial ou des employés d'un immeuble de bureaux.

La performance économique du Groupe lui permet de respecter ses obligations envers ses actionnaires et ses investisseurs, et d'apporter une contribution sociale positive en créant des emplois, en soutenant les fournisseurs locaux et en offrant loisirs et services gratuits aux visiteurs des centres commerciaux. Unibail-Rodamco garantit également la plus grande équité dans ses processus de recrutement et d'emploi ; il soutient de nombreuses organisations caritatives, éducatives et culturelles, ainsi que les jeunes créateurs d'entreprise.

En 2010, Unibail-Rodamco mettra l'accent sur deux domaines prioritaires : obtenir des résultats financiers solides et poursuivre son objectif majeur de réduction de 40 % de l'intensité carbone à l'horizon 2016. Le Groupe affinera en outre sa stratégie sur des aspects pour l'instant moins développés comme la biodiversité ou la gestion des déchets, et poursuivra sa coopération avec ses locataires et partenaires privilégiés pour limiter encore davantage l'impact environnemental de ses activités. Unibail-Rodamco s'appuie sur une stratégie solide, sur le dynamisme et l'engagement de ses collaborateurs, autant d'atouts qui permettent au Groupe d'envisager un avenir de croissance durable.

Guillaume Poitrinal, Président du Directoire





FAITS MARQUANTS 2009

- 12%

consommation d'énergie
2006-2009

- 29%*

CO₂ par visite
2006-2009

- 40%

de CO₂ par visite :
nouvel objectif 2006-2016

Baux verts

introduits dans toutes
les régions

3,6 M€

de dons en numéraire
et en nature

1^{ère}

certification BREEAM
Retail en Europe

« En 2009, Le Groupe a poursuivi ses efforts pour approfondir ses réponses aux défis à long terme auxquels notre secteur fait face et le monde plus largement. Dans ce but, le Groupe est heureux de travailler plus étroitement que jamais avec ses parties prenantes à chaque étape du cycle de son activité. »

*Information vérifiée par Ernst & Young (voir page 49).



STRATÉGIE ET ORGANISATION

15

indicateurs clés de performance environnementale

les performances environnementales de

98 %

des actifs gérés par le Groupe sont évaluées

25 000

clients ont participé aux enquêtes de satisfaction

En 2009, le Groupe a renforcé la prise en compte de la performance environnementale dans sa stratégie, en s'attachant au lien entre efficacité opérationnelle et développement durable.

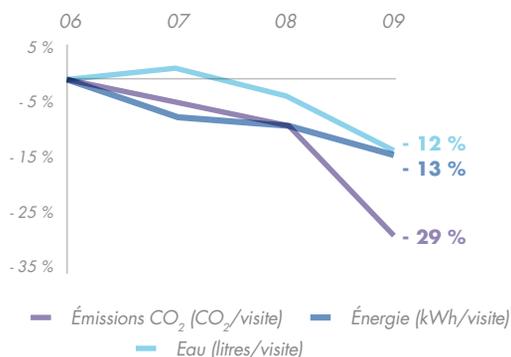
Plutôt que de traiter le « développement durable » comme une question à part, le Groupe souhaite ancrer la « pensée durable » dans ses activités quotidiennes. Ainsi, parallèlement à leurs objectifs financiers, les business plans de chaque actif incluent des objectifs environnementaux. De même, un nombre croissant de baux et de contrats passés avec les fournisseurs comportent des clauses environnementales. Chaque région a par ailleurs mis sur pied des formations pour renforcer la sensibilisation du personnel à ces questions. L'expertise toujours plus vaste d'Unibail-Rodamco dans les domaines de la conception et des techniques de construction durables profite ainsi aux activités de développement du Groupe qui a entièrement révisé ses directives de conception en 2009 pour prendre en compte les dernières avancées et les bonnes pratiques en la matière.

L'introduction des baux verts a été l'un des faits marquants de l'année 2009. Associant de nombreuses équipes du Groupe – services marketing, commercialisation, juridique et gestion opérationnelle –, ce projet constitue un grand pas dans la mise en œuvre des stratégies d'Unibail-Rodamco vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement. L'amélioration de la performance du secteur de l'immobilier commercial en matière d'environnement dépend en grande partie des locataires. À cet égard, les baux verts structurent la relation bailleur-preneur et garantissent une coopération efficace entre les deux parties pour atteindre des objectifs environnementaux communs.

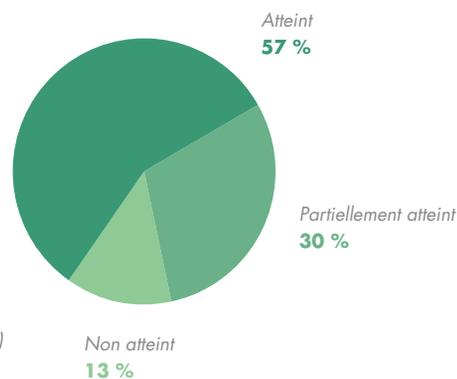
En 2010, le Groupe développera cette approche pour intégrer dans ses pratiques de gestion les autres problématiques environnementales, telles que les énergies renouvelables, les matériaux, les déchets et la biodiversité. La stratégie d'implication des locataires sera renforcée par le biais de réunions régulières sur site. Nous travaillerons par ailleurs à l'élaboration d'une politique d'entreprise en matière de mécénat, en nous inspirant des programmes aussi actifs qu'inventifs déployés à l'échelon régional. Enfin, bien sûr, Unibail-Rodamco continuera d'offrir aux visiteurs des espaces accueillants, agréables et conviviaux.

Joost Bomhoff, Directeur Exécutif en charge du développement durable

Performance environnementale des centres commerciaux gérés par le Groupe



Réalisation des objectifs 2009*



* Voir page 46 pour en savoir plus



12

pays européens

1 700

employés

750 millions

de visites par an

Une démarche de gestion durable

L'organisation structurelle d'Unibail-Rodamco est conçue pour optimiser les résultats à tous les échelons et mettre en œuvre une stratégie de Groupe répondant aux besoins et attentes des différentes parties prenantes.

- **Les objectifs économiques et sociaux** sont définis et pilotés en collaboration étroite entre les départements finances, commercialisation, opérations, marketing et ressources humaines.
- **Les objectifs environnementaux** portent généralement sur des questions relativement récentes et en constante évolution. Une structure intégrée, spécifique et reposant sur l'échange d'informations entre tous les niveaux de l'entreprise a été mise en place pour traiter de ces aspects.

Ces deux dernières années, le Groupe a précisé la structure sur laquelle il s'appuie pour définir les objectifs environnementaux, mesurer les performances et suivre les résultats.

- ▶ **Échelon Direction Générale** : le Comité Développement durable de l'entreprise (CSC) définit la stratégie du Groupe, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Il se réunit cinq fois par an et rend compte de son action au Directoire et au Conseil de surveillance. Pratiquement tous ses membres reportent directement au Président du Directoire. Les membres du CSC représentent le Groupe dans des discussions à haut niveau avec les différents partenaires, les pairs, les associations professionnelles et les pouvoirs publics.
- ▶ **Échelon Groupe** : composée de sept personnes, l'équipe dédiée au développement durable élabore et met en œuvre les outils, techniques, formations et bonnes pratiques permettant au Groupe d'atteindre ses objectifs de développement durable. Ses membres participent activement aux travaux des comités sectoriels.
- ▶ **Échelon régional** : les responsables Environnement régionaux sont chargés de la mise en œuvre des politiques d'entreprise, du suivi des indicateurs de performance de leur région et de la mise en place de mesures et actions permettant d'atteindre les objectifs locaux et régionaux.
- ▶ **Échelon local** : le responsable technique et le gestionnaire d'actif de chaque site veillent à ce que l'exploitation quotidienne soit aussi efficace et durable que possible. Ils pilotent le déploiement de nouveaux outils et techniques et suivent l'évolution des données relatives au site. Ils jouent aussi un rôle éducatif et social important, en encourageant les enseignes et fournisseurs à adopter des méthodes durables, et en collaborant étroitement avec les communautés locales.

Le Comité international de performance environnementale (IEPC) rassemble l'équipe Développement durable du Groupe et les responsables Environnement régionaux. Il se réunit toutes les six semaines, par vidéo ou audioconférence, pour échanger des informations, identifier les bonnes pratiques et suivre l'avancée des actions. Deux séminaires intensifs de deux jours ont en outre été organisés en 2009.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DES RISQUES

Les principes de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques d'Unibail-Rodamco assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables. La capacité du Groupe à surmonter la crise économique de 2009 démontre clairement l'importance capitale d'une gouvernance saine, d'une stratégie solide et d'une gestion efficace.

Renforcer la diversité

Unibail-Rodamco est intimement convaincu que la diversité est une force. Le Groupe participe au programme BoardWomen Partners, dont le but est d'améliorer la gouvernance des sociétés européennes cotées en Bourse en augmentant le nombre de femmes siégeant dans leurs conseils d'administration. Ce programme à but non lucratif et participation volontaire renforce la visibilité des dirigeantes à haut potentiel et leur permet d'accroître leurs chances de nomination à un poste d'administrateur, en les aidant à entrer en contact avec les Présidents des diverses entreprises participantes.

Structure de gouvernance

La structure duale de gouvernance d'Unibail-Rodamco repose sur deux organes : le Directoire et le Conseil de surveillance. Le Directoire est composé de six membres et le Conseil de surveillance en compte douze, dont onze sont considérés comme indépendants*. Le Président du Conseil de surveillance est non exécutif et indépendant. Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance, notamment les rôles, pouvoirs, limites de compétence, activités et rémunérations des membres, sont décrits en détail dans le Rapport annuel**.

Éthique et conformité

Le Compliance book d'Unibail-Rodamco définit les règles de fonctionnement et de gestion du Groupe, et inclut le Code d'éthique. Ce Code est accessible sur les sites Internet et intranet du Groupe, et il est distribué à tous les collaborateurs, qui doivent s'engager à le respecter. Un programme de formation sera mis en œuvre en 2010 pour renforcer la sensibilisation du personnel aux exigences du Compliance book. Par ailleurs, le programme d'accueil des nouveaux collaborateurs d'Unibail-Rodamco inclura aussi un module de formation spécifique sur le Code d'éthique.

Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco

Le Code d'éthique s'applique à tous les collaborateurs d'Unibail-Rodamco, sans exception. Il est disponible dans la plupart des langues utilisées dans les implantations locales du Groupe, notamment en allemand, en anglais, en français, en suédois et en tchèque. Le Code énonce les valeurs et les principes du Groupe et définit les règles de conduite éthique des activités (loyauté, intégrité et conflits d'intérêt) et de traitement des informations confidentielles. En particulier, il interdit strictement le versement et/ou l'acceptation de sommes illicites, impose aux employés d'obéir aux lois en vigueur et établit des restrictions claires à la remise et/ou l'acceptation de cadeaux. La violation du Code d'éthique est susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires et des poursuites judiciaires.



Siège d'Unibail-Rodamco / Paris



Le Directeur de la Conformité rend directement compte aux Présidents du Directoire et du Conseil de surveillance. Les employés s'interrogeant sur des questions de conformité ou d'éthique sont invités à le contacter directement. La procédure interne de traitement des incidents garantit l'anonymat des employés signalant d'éventuels manquements à la conformité. Unibail-Rodamco respecte les réglementations nationales et européennes sur le signalement aux autorités financières de tels manquements.

Gestion des risques

Le système de contrôle interne d'Unibail-Rodamco couvre les principaux risques tels que : investissements et cessions, gestion de projets de construction et de rénovation des actifs, protection des actifs, gestion locative, activités financières, juridiques et informatiques, et production de données financières et comptables. Ces risques sont suivis par les départements concernés.

Le département de l'audit interne du Groupe conduit des audits récurrents mais aussi ad-hoc selon une approche par les risques sur les activités opérationnelles. Les rapports d'audit sont communiqués aux départements et membres du Directoire concernés et des plans d'action sont définis, mis en œuvre et contrôlés. Le département de l'audit interne est directement rattaché au Président du Directoire et au Président du Comité d'audit du Conseil de surveillance, et il présente chaque trimestre ses constatations au Comité d'audit.

Les principaux risques sont évalués selon un référentiel d'analyse uniforme dans tout le Groupe. La cartographie des risques permet d'identifier le degré d'exposition, en fonction de la probabilité et de l'impact du risque.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité et des « stress tests » sont conduits au niveau du Groupe, particulièrement pour les risques financiers liés aux taux d'intérêt et de change, et pour les risques d'assurance tels que les dommages et les pertes de loyer. Conformément à sa stratégie de maîtrise des risques, Unibail-Rodamco conserve certains d'entre eux, les gère en interne et en transfère d'autres aux marchés assurantiels. La description précise de ces risques et la façon dont le Groupe les gère figure dans le Rapport annuel**. La gestion par Unibail-Rodamco des risques environnementaux et relatifs à la santé et à la sécurité est présentée à la page 29 de ce rapport.

* La situation de chaque membre du Conseil de surveillance est examinée chaque année, au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise de décembre 2008 et de ceux établis par la Charte du Conseil de surveillance. M. Dermagne n'est pas considéré comme indépendant car sa situation ne répond pas à un de ces critères : ses mandats combinés de membre des Directoires d'Unibail SA, d'Unibail-Rodamco SA et d'Unibail-Rodamco SE excèdent douze ans.

** Pour en savoir plus, consulter les pages 82-85 ; 135-137 ; 167-180 ; 182-184 et 187-196 du Rapport annuel.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

La stratégie environnementale du Groupe s'articule autour de deux Systèmes de Management Environnemental (SME) complémentaires qui garantissent, d'une part, la conformité des nouveaux développements avec les normes les plus exigeantes et d'autre part, l'amélioration régulière et progressive de la performance environnementale des actifs existants.

Qu'est-ce qu'un SME ?

Un SME est un outil de gestion de la performance environnementale qui précise la façon dont une organisation doit mettre en œuvre et contrôler ses objectifs et plans d'action environnementaux, maîtriser son impact sur l'environnement et suivre et évaluer les systèmes et initiatives déployés. Un SME doit par ailleurs identifier les décisionnaires chargés de fixer les objectifs, définir les programmes et affecter les ressources en fonction des objectifs fixés.

Normes et mécanismes de reporting : rigueur et partage

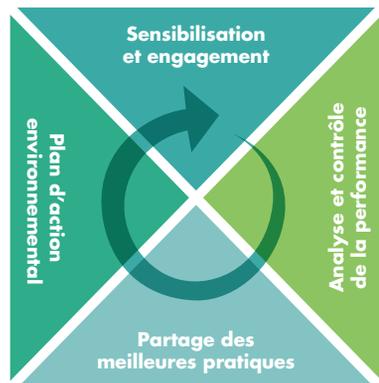
Le Groupe a développé deux SME. Le programme « Sustainable Attitude » s'applique aux actifs existants tandis que les « Design Guidelines » ont été conçues pour les nouveaux développements. Ces outils fournissent au Groupe un cadre lui permettant de concrétiser sa stratégie environnementale et d'obtenir des résultats tangibles et mesurables.

Pour valider la performance environnementale de ses actifs tant existants que neufs, Unibail-Rodamco s'appuie également sur des certifications indépendantes et vise, par exemple, la certification BREEAM pour tous ses nouveaux projets de développement de plus de 10 000 m². Tous les actifs d'Unibail-Rodamco en Espagne sont par ailleurs certifiés ISO 14001.

Un dispositif complet gage d'une amélioration continue

Dans une optique d'amélioration continue, l'expérience acquise dans le cadre du programme « Sustainable Attitude » vient constamment enrichir les « Design Guidelines » et réciproquement. Le Groupe se donne ainsi les moyens de capitaliser sur son expérience, de structurer ses processus, d'économiser du temps et de l'argent, et de prendre des décisions en pleine connaissance de cause et conformes aux toutes dernières meilleures pratiques de l'entreprise.

La « Sustainable Attitude »



	Actifs existants	Nouveaux développements & extensions	
		Plus de 10 000 m ²	Moins de 10 000 m ²
SME interne	« Sustainable Attitude »	« Design Guidelines »	« Design Guidelines »
Certification indépendante	ISO 14001 ou audit par un tiers du programme « Sustainable Attitude »	A minima, note BREEAM « Very Good », plus certification locale si applicable	n.a.



La Maquinista / Barcelone

Actifs existants : La « Sustainable Attitude »

Le portefeuille du Groupe est majoritairement composé d'actifs construits ces quarante dernières années. Bien que gérés et entretenus avec le plus grand soin, la construction de la plupart de ces actifs date d'une époque où l'énergie était bon marché et où les concepts de « développement durable » et d'« éco-efficacité » n'étaient pas encore d'actualité. Leur empreinte écologique est par conséquent bien plus importante que celle d'actifs construits ces cinq dernières années. C'est pourquoi Unibail-Rodamco s'est fixé comme priorité d'améliorer la performance de son portefeuille d'actifs déjà en exploitation.

« Sustainable Attitude » : un SME ad-hoc

Par leur conception même, les actifs les plus anciens ont une empreinte écologique qui ne peut être réduite du jour au lendemain. Une analyse approfondie de la consommation de chaque actif, qu'il s'agisse d'énergie ou de toute autre ressource, la mise en œuvre de solutions sur mesure et la définition d'objectifs quantifiables peuvent toutefois diminuer considérablement leur empreinte écologique. Pour ses actifs existants, Unibail-Rodamco a donc lancé le système de management environnemental « Sustainable Attitude », qui se traduit déjà par une amélioration significative de leur performance environnementale.

Reflète des objectifs environnementaux du Groupe, le programme « Sustainable Attitude » couvre toutes les questions clés liées à l'environnement : énergie, CO₂, eau, déchets, transport et comportement des locataires et fournisseurs. Il a été conçu pour :

- sensibiliser aux questions environnementales et aux enjeux associés,
- définir et atteindre des objectifs de performance ambitieux et mesurables,
- contrôler les indicateurs de performance et en assurer le reporting,
- améliorer l'efficacité de l'exploitation des actifs,
- appliquer les « meilleures pratiques » les plus éprouvées.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Déploiement du programme « Sustainable Attitude » pour tous les actifs gérés par le Groupe en Europe
- ▶ Données environnementales collectées pour 98 % des actifs gérés par Unibail-Rodamco
- ▶ Précision des données environnementales renforcée par la mise en œuvre d'un nouveau processus de reporting
- ▶ Tous les actifs espagnols désormais certifiés ISO 14001

OBJECTIFS 2010

- ▶ Étendre le programme « Sustainable Attitude » en renforçant les actions sur le transport, la biodiversité et le changement climatique
- ▶ Objectif fin 2011 : certification par un tiers externe du SME pour 75 % des actifs gérés
- ▶ Certification ISO 14001 pour au moins 10 centres commerciaux supplémentaires

14

centres commerciaux
en Espagne certifiés
ISO 14001



Projet Täby Centrum / Stockholm. Les « Design Guidelines » s'appliquent aussi bien aux petits projets d'extension qu'aux grands projets de développement.

Projets de développement : « Design Guidelines »

Prise en compte de la durabilité environnementale dans les projets en développement

Fin 2009, les projets en développement d'Unibail-Rodamco représentaient 1,1 million de mètres carrés d'espaces de commerces et de bureaux. Pour que ces projets ne portent pas atteinte à l'environnement, le Groupe a adopté une démarche globale de la conception durable, adaptée à la complexité et à la multitude des enjeux liés à chaque étape du cycle de vie d'un bâtiment. Les « Design Guidelines », fruit de cette démarche, offrent une réponse systématique aux enjeux environnementaux, financiers et opérationnels (voir encadré).

Outre les « Design Guidelines », Unibail-Rodamco applique systématiquement la méthodologie BREEAM pour évaluer et valider la performance environnementale des nouveaux projets au-delà de 10 000 mètres carrés. Le Groupe entend obtenir *minima* la note « Very Good » pour tous les projets livrés à compter de 2011. Le précédent objectif fixé à la note « Good » ou supérieure a été revu à la hausse car les enjeux environnementaux sont désormais pris en compte plus en amont dans le processus de conception.

Unibail-Rodamco soumet également ses projets à des certifications locales, comme le label HQE (Haute Qualité Environnementale) en France, lorsqu'elles sont applicables au marché.



Tour Oxygène / Lyon

14

actifs en cours de certification BREEAM

Plein feux sur les « Design Guidelines »

Pourquoi ? Pour garantir que tous les nouveaux projets, indépendamment de leur taille, soient conçus pour rencontrer le succès à long terme, quatre critères sont mis en avant, depuis la conception, première étape du projet, jusqu'à la livraison :

- **Attractivité** : garantir la satisfaction et la fidélité des clients ainsi que le taux de fréquentation.
- **Flexibilité** : les espaces commerciaux doivent être modulaires et faciles à aménager, à réutiliser et à réorganiser.
- **Performance environnementale** : l'empreinte écologique des bâtiments doit être la plus réduite possible, et ce, de la construction jusqu'à la démolition.
- **Efficacité opérationnelle** : l'exploitation et l'entretien des bâtiments doivent être faciles à mettre en œuvre et optimisés en termes de coûts.

Qui ? Toute personne participant au processus de conception. Les promoteurs, architectes, équipes de concepteurs et consultants impliqués dans les projets du Groupe s'engagent à respecter les conditions énoncées dans les « Design Guidelines ».

Quand ? Les « Design Guidelines » s'appliquent depuis les études de conception préliminaires jusqu'aux phases de livraison du projet.

Comment ? Véritable checklist des meilleures pratiques, les « Design Guidelines » proposent aux équipes de projet des scénarios et solutions idéales à adapter aux exigences et aux contraintes de chaque projet. Ainsi, les « Design Guidelines » permettent à l'équipe de contrôler, en fin de phase de développement, que tous les critères de conception durable ont bien été pris en compte et intégrés.



« Vie en ville », la proposition de Philippe Chiambaretta / PCA

« Vie en ville » : une approche du développement urbain qui conjugue durabilité économique, sociale et environnementale

« Vie en ville » est un concept développé par Unibail-Rodamco pour les complexes urbains mixtes de nouvelle génération. Ce concept concentre sur un même site urbain denses commerces, logements, bureaux et équipements publics. Les aspects de développement durable sont pris en compte de la conception à la construction du projet. « Vie en ville » développe :

■ l'éco-efficacité, ou exploitation efficace de l'énergie et des ressources naturelles :

- pour réduire l'énergie grise, les bâtiments préexistants sont recyclés dès que possible,
- les nouvelles structures sont conçues et équipées pour réduire la consommation énergétique,
- la proximité des transports publics est un prérequis,
- la priorité est donnée aux piétons, cyclistes et usagers des transports urbains,
- les infrastructures (réseaux électriques, d'eau et de gaz, systèmes

de collecte des déchets) et les services (transports publics) préexistants sont exploités dans la mesure du possible,

- les trajets domicile-travail ou domicile-commerces des résidents étant réduits, les émissions de CO₂ générées par le transport baissent.

■ le sens de la communauté :

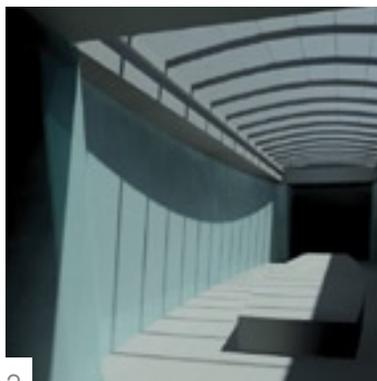
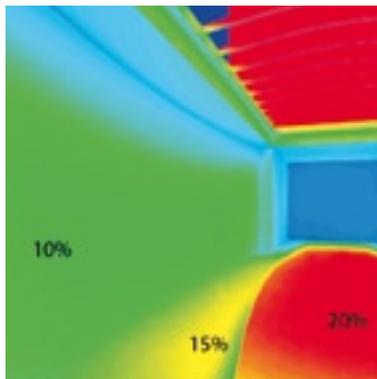
- la cohabitation de commerces, de services et de bureaux donne vie au complexe et crée une dynamique,
- l'offre résidentielle mixte associe logements pour les étudiants et les retraités et logements sociaux,
- l'aspect commercial du projet permet de participer au financement de volets moins rentables comme les logements sociaux.

■ un cadre aussi confortable que durable :

- la conception fait la part belle à la lumière naturelle et minimise la pollution sonore (zones de livraisons souterraines, accès voitures réduit, par exemple).



Projet Donauzentrum / Vienne / Dunnet Craven, Architecte



Trois sujets au cœur des « Design Guidelines »

Considérations environnementales et sociales pendant la phase de construction

Afin d'assurer une gestion des chantiers de construction à la fois transparente et respectueuse de l'environnement, le Groupe met l'accent sur trois priorités :

- Gestion environnementale : réduire la consommation d'eau et d'énergie durant la construction ; minimiser la pollution et les émissions de CO₂, notamment pour le transport des matériaux ; optimiser le tri des déchets sur le chantier et leur traitement.
- Gestion des chantiers : assurer un accès sécurisé au site et des conditions de travail sûres ; minimiser les nuisances pour le voisinage.
- Écologie : protéger la flore et la faune durant la préparation du chantier et les travaux de construction, conformément au plan de biodiversité du projet.

Optimiser l'efficacité opérationnelle durant la phase de conception

Unibail-Rodamco porte une attention toute particulière à la conception architecturale et aux choix des matériaux et des équipements. Tous les projets de développement sont soumis au contrôle minutieux et régulier des équipes d'exploitation du Groupe pour s'assurer que les meilleures pratiques sont correctement intégrées. En parallèle, depuis 2008, le Concept Studio, l'équipe interne de designers du Groupe a développé et consolidé les meilleurs savoir-faire « maison » en termes de design commercial.

La mise en exploitation, facteur d'efficacité opérationnelle

La mise en exploitation est le processus qui valide le passage de la phase de construction à la phase d'exploitation d'un bâtiment. Une mise en exploitation mal gérée tend à réduire les performances d'un bâtiment par rapport aux performances spécifiées lors de l'étude. En qualité de propriétaire et exploitant des actifs qu'il développe, le Groupe a toujours veillé à ce que la mise en exploitation de ses actifs soit performante. Depuis un certain temps, il a élargi cet accompagnement à une année entière du fonctionnement d'un bâtiment, afin de mieux maîtriser sa performance environnementale en toute saison et condition. Désormais, il a élargi la phase d'accompagnement du concepteur une année entière après le démarrage de l'exploitation du bâtiment, afin de mieux maîtriser sa performance environnementale en toute saison et condition. Dans le cadre de cette démarche, les occupants et locataires reçoivent un guide d'utilisateur pour les aider à exploiter le bâtiment en toute efficacité.

En 2009, le Groupe a commandité à un expert en éclairage une étude approfondie sur l'utilisation des lumières naturelle ou artificielle dans les espaces commerciaux.



Projet Majunga / La Défense / Jean-Paul Viguier, Architecte

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Lancement et diffusion de la première version des « Design Guidelines » pour tenir compte du retour d'expérience. Ces « Design Guidelines » sont déjà utilisées dans la conception des projets majeurs, en cours d'évaluation BREEAM.
- ▶ Organisation, dans toutes les régions disposant d'équipes de développement, de stages de formation sur les « Design Guidelines » et les processus BREEAM.
- ▶ Première certification BREEAM Retail en Europe attribuée au centre commercial Docks 76 (France).
- ▶ Évaluation BREEAM de tous les grands projets de développement : 14 projets sont en cours de certification.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Affiner et poursuivre le déploiement des « Design Guidelines » et intégrer de nouveaux critères et spécifications relatifs à l'attractivité, à la flexibilité, à l'empreinte écologique et à l'efficacité opérationnelle.
- ▶ Obtenir *a minima* la certification BREEAM « Very Good » pour tous les nouveaux projets supérieurs à 10 000 mètres carrés livrables à compter de 2011.
- ▶ Lancer, au niveau Groupe, une étude sur la conception de l'éclairage.



© Jędrzej Toraszy / Valbovieg

AMÉLIORER LA PERFORMANCE AVEC LES PARTIES PRENANTES

La qualité des relations qu'une entreprise entretient avec ses parties prenantes est la clé de voute d'une performance durable. Les collaborateurs d'Unibail-Rodamco sont en permanence à l'écoute des parties prenantes du Groupe – employés, clients, locataires, fournisseurs, actionnaires et collectivités locales – afin de répondre à leurs besoins et à leurs intérêts à chaque étape du cycle économique. En 2009, Unibail-Rodamco a renforcé ses actions de communication et de partenariat avec ses locataires, clients et fournisseurs sur les questions environnementales.

Les enseignes

Dans un centre commercial Unibail-Rodamco type, les enseignes occupent 80 % de la surface, consomment plus de 70 % de l'énergie, utilisent 50 % de l'eau potable, et génèrent plus de 80 % des déchets. À ce titre, elles sont les partenaires privilégiées du Groupe pour la réduction de l'empreinte écologique globale de ses actifs.

Encourager les enseignes à des pratiques d'exploitation durable

Depuis 2006, Unibail-Rodamco a réduit de 12 % sa consommation énergétique dans les parties communes des centres commerciaux qu'il gère. L'étape suivante consiste à diminuer l'empreinte écologique de l'ensemble des actifs en encourageant les locataires à prendre des mesures pour réduire leurs consommations d'énergie et d'eau, la production de déchets et les transports. Dans cette optique, le Groupe adopte une démarche proactive fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques.

Unibail-Rodamco a identifié un certain nombre de mesures simples et efficaces accessibles aux locataires pour obtenir des résultats rapides et tangibles en matière de performances environnementales. En privilégiant les ampoules basse consommation par exemple, les locataires peuvent réduire leur consommation énergétique et leur facture d'électricité.

L'enjeu est donc de convaincre les enseignes que le temps et l'argent mobilisés pour mettre en œuvre ces mesures seront suivis d'effets, non seulement en termes d'image ou d'anticipation des réglementations futures, mais aussi parce qu'elles réduiront les charges communes et privatives.

Évolution des comportements à tous les niveaux

Le Groupe, les régions et les sites Unibail-Rodamco mettent en œuvre des efforts significatifs pour convaincre leurs partenaires d'adopter des comportements plus durables. Au niveau du Groupe, les commerçants et les locataires de bureaux sont invités à signer des baux verts (voir encadré) et des discussions ont été engagées avec les directeurs techniques et/ou responsables du développement durable des enseignes pour identifier des mesures d'amélioration des performances environnementales, notamment lors de l'aménagement de nouveaux magasins.



Shopping City Süd / Vienne

42

baux verts signés

40+

enseignes majeures rencontrées pour échanger sur les meilleures pratiques environnementales



Carrousel du Louvre / Paris

De plus, l'équipe en charge du développement durable participe aux « Portes ouvertes » organisées pour présenter aux locataires potentiels les actifs du Groupe à travers l'Europe. Unibail-Rodamco est convaincu que l'amélioration de la performance environnementale passe par l'évolution de nos habitudes au quotidien. Pour amorcer ce mouvement depuis le terrain, Unibail-Rodamco éduque, informe et soutient ses locataires et ses équipes opérationnelles sur chacun de ses sites.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Diffusion dans toutes les régions d'une lettre d'intention sur les enjeux environnementaux afin d'engager le débat avec les locataires.
- ▶ Lancement dans toutes les régions du processus d'intégration d'une annexe environnementale aux baux.
- ▶ Signature de 42 baux verts.
- ▶ Les réunions pilotes du comité de développement durable sur site ont été bien accueillies par les enseignes et les collaborateurs du Groupe.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Développer la communication et la collaboration avec les enseignes clés au travers de réunions individuelles ciblées.
- ▶ Veiller à ce que 60 % au moins des nouveaux baux commerciaux signés en 2010 pour la location de commerces et bureaux soient des baux verts.
- ▶ Organiser des comités de développement durable sur site dans au moins 50 % des centres commerciaux gérés par le Groupe d'ici la fin 2010 et dans 100 % des centres d'ici la fin 2011.
- ▶ Démarrer la collecte des données de consommation énergétique auprès des locataires.

Qu'est-ce qu'un bail vert ou « green lease » ?

Un bail vert est un bail commercial classique auquel on adjoint la définition de standards minimums que les locataires sont tenus de respecter en termes d'énergie, d'eau, de déchets, de matériaux, de maintenance, de transport et de collecte de données. Pour l'aménagement des locaux, le locataire doit par exemple, utiliser du bois certifié et des équipements sanitaires économiseurs d'eau, améliorer l'efficacité de son installation d'éclairage, et participer chaque année à au moins une réunion pour présenter sa performance environnementale. Ces clauses environnementales figurent désormais par défaut dans tous les nouveaux baux ou renouvellement de baux signés par Unibail-Rodamco en Europe. Elles prennent en compte la réglementation sur les bâtiments existants et sont conformes aux critères BREEAM pour les nouveaux développements.

Pourquoi inclure les clauses environnementales dans les baux ?

Par une exploitation efficace de l'énergie et des ressources de ses actifs, le Groupe anticipe les réglementations futures, de plus en plus strictes. C'est un moyen de s'assurer du bon pilotage environnemental de chaque actif et, de plus de réduire leurs coûts de fonctionnement, qui se traduit par une baisse des charges pour les locataires.

Concrètement, comment cela fonctionne-t-il ?

Conçus pour réduire les charges et la consommation d'énergie, les baux verts ont vocation à faire évoluer les comportements des locataires et à les encourager à faire des choix durables. À titre d'exemple, le locataire s'engage à réduire l'éclairage de son commerce lorsque les stores sont baissés ou lorsque seul son personnel ou le personnel d'entretien est présent. En optant pour un système d'éclairage à basse consommation, une boutique de 500 m² peut réduire sa consommation électrique d'éclairage de 30 %, soit une économie annuelle de plus de 6 000 euros.



Événement « Shopping durable » à Carré Sénart / Paris

Les fournisseurs

Unibail-Rodamco travaille avec un large réseau de fournisseurs et sous-traitants sélectionnés sur la base de critères techniques et financiers et envisage d'intégrer prochainement le développement durable comme critère de sélection.

77 %

des fournisseurs
des centres commerciaux
en France (87 %
des achats en valeur)
ont conclu des contrats
comprenant des clauses
environnementales

Encourager des pratiques de gestion respectueuses de l'environnement

Le Groupe entend aligner sa politique d'achat sur sa stratégie environnementale et privilégie les relations avec les fournisseurs qui respectent les mêmes normes. La première étape consiste à encourager ses fournisseurs et sous-traitants à adopter des pratiques d'exploitation durables et à utiliser des matériaux respectueux de l'environnement. Unibail-Rodamco partage ses objectifs environnementaux et sociaux avec ses fournisseurs clés et leur demande de lui communiquer leurs politiques et pratiques de développement durable. Par exemple, les entreprises de construction sont tenues de respecter les directives BREEAM ainsi que les « Design Guidelines » d'Unibail-Rodamco (voir pages 10-13).

Pour les actifs existants, les prestataires de service, essentiellement les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont eux aussi invités à signer un avenant couvrant l'ensemble de ces enjeux, notamment l'efficacité énergétique, les déchets, l'utilisation de produits et matériaux ainsi que les comportements sociaux et éthiques (avec l'engagement de respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail – l'OIT – ainsi que les réglementations locales en matière de droit du travail). La seconde étape de cette démarche consiste à élaborer un cadre permettant de contrôler et d'évaluer la conformité des fournisseurs avec ces engagements.

Par ailleurs, le Groupe teste de nouvelles formes de partenariat avec ses fournisseurs. À titre d'exemple, le contrat de performance énergétique signé au centre commercial Carré Sénart (France) a été conçu de manière à intéresser financièrement le prestataire multitechnique à réduire la consommation d'énergie du centre. Les consommations d'électricité et de gaz naturel du site ont ainsi respectivement baissé de 17 % et de 25 % entre 2008 et 2009.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Consultation des fournisseurs et communication des obligations définies dans l'avenant au contrat.
- ▶ Signature par 58 fournisseurs d'un avenant relatif aux problématiques d'environnement et de travail.
- ▶ Élaboration et diffusion dans toutes les régions de critères minimums pour les prestataires de service.
- ▶ Obligation, pour tous les fournisseurs et sous-traitants travaillant sur les projets de développement couverts par les « Design Guidelines », de respecter un ensemble complet de clauses environnementales.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Intégrer aux nouveaux contrats fournisseurs les dernières clauses sur l'environnement et l'emploi, et ce dans toutes les régions.
- ▶ Développer, à l'échelle du Groupe, un cadre pour évaluer la performance environnementale des fournisseurs et sous-traitants.



Les Quatre Temps / La Défense

Les clients

Unibail-Rodamco est présent dans trois secteurs de l'immobilier commercial : centres commerciaux, bureaux et congrès-expositions. Dans ces trois secteurs niches, les actifs accueillent un très grand nombre de personnes. Autant d'occasions de communiquer directement avec le public sur les questions de développement durable.

Sensibiliser davantage les clients

L'objectif de la stratégie de communication du Groupe à destination de ses clients s'articule autour de deux axes : d'une part les sensibiliser aux actions mises en œuvre par Unibail-Rodamco et ses locataires pour réduire l'empreinte écologique des actifs du Groupe, et, d'autre part les encourager à modifier leur comportement et, le cas échéant, leur donner les moyens d'y parvenir. Par exemple, pour réduire les émissions de CO₂ générées par l'accès en transports, le Groupe diffuse des informations sur les réseaux de transport public et commence à introduire le covoiturage et les bornes de rechargement gratuit pour les véhicules électriques.



RÉALISATIONS 2009

- ▶ Exposition « Shopping durable » au centre commercial Carré Sénart (Ile-de-France) et à Centrum Chodov (Prague) organisée pour présenter des problématiques environnementales et les façons de réduire son empreinte écologique.
- ▶ Organisation d'un système de covoiturage à Carré Sénart et installation de bornes de recharge de véhicules électriques dans deux actifs en Espagne.
- ▶ Installation, dans plusieurs centres commerciaux espagnols, d'écrans qui affichent en temps réel l'énergie générée par les panneaux solaires des sites.
- ▶ Mise en place d'une signalétique de sentiers nature aménagés autour du centre commercial de Bahia Sur (Cádiz) pour encourager les visiteurs à découvrir la flore et la faune locales.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Développer une stratégie de communication clients pour mettre en avant les initiatives de développement durable propres à chaque actif.
- ▶ Appliquer la stratégie de communication clients pour couvrir, d'ici la fin 2011, au moins 75 % des visiteurs des centres commerciaux.

Un programme de sensibilisation environnementale destinée aux collaborateurs et investisseurs d'Unibail-Rodamco

Les collaborateurs

Unibail-Rodamco a organisé des sessions d'information pour présenter sa stratégie environnementale et ses objectifs à l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe a par ailleurs dispensé des formations complémentaires sur le programme « Sustainable Attitude », les « Design Guidelines » et les baux verts pour les locataires. Désormais, le mensuel interne du Groupe, *uniNEWS*, intègre systématiquement un article sur l'environnement pour aborder les défis et réalisations dans ce domaine.

Enfin, l'équipe Informatique a mis en œuvre un certain nombre de mesures destinées à réduire la consommation d'énergie et de papier et promouvoir le recyclage d'équipements obsolètes.

Les investisseurs

En 2009, Unibail-Rodamco a, à travers des présentations de sa stratégie et de ses réalisations environnementales et des échanges d'idées avec ses principaux investisseurs, axé sa communication sur les atouts financiers de la durabilité environnementale.



Bonaire / Valence

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Selon les régions et les actifs concernés, les changements climatiques attendus au cours des prochaines années auront un impact variable sur le portefeuille d'Unibail-Rodamco. L'ampleur et la gravité de ces changements conditionneront ces impacts, de même que différents facteurs, tels que l'âge, l'emplacement, les méthodes de construction et l'efficacité opérationnelle des actifs, ainsi que la qualité et la capacité des infrastructures locales.

S'adapter au changement climatique

Le changement climatique pourrait exposer les activités du Groupe à un certain nombre de risques déjà identifiés. Il faudra notamment compter avec des primes d'assurance plus chères, des postes énergie, eau et maintenance plus lourds dans les charges d'exploitation, et des risques d'inondations et de dysfonctionnement des activités commerciales plus élevés en raison d'événements météorologiques extrêmes.

La plupart des risques climatiques encourus ont d'ores et déjà été identifiés pour l'ensemble du portefeuille d'actifs d'Unibail-Rodamco. Contre le risque d'inondation par exemple, la réglementation impose des conditions spécifiques en matière de construction. Pour d'autres risques, le Groupe étudiera l'impact du changement climatique dans les années à venir sur un panel d'actifs représentatifs retenus selon des critères de localisation régionale, d'emplacements et de conditions climatiques. Leurs conclusions serviront à affiner la politique du Groupe en matière de changement climatique ainsi que sa stratégie d'adaptation, dans l'optique de réduire ces risques ou d'atténuer leur effet.

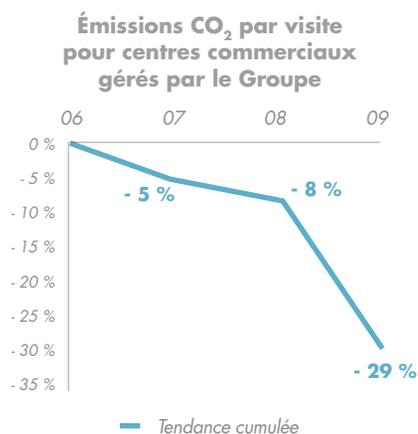
Atténuer le changement climatique : une perspective plus large

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets du changement climatique, Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat. Sa démarche repose sur le postulat suivant : en matière de réduction des émissions de CO₂, l'efficacité énergétique est certes importante, mais pas suffisante.

Le Groupe a donc créé un indicateur de performance – le CO₂/visite (voir ci-contre) – qui ne se contente pas de mesurer l'efficacité énergétique, mais qui intègre également des dimensions liées à l'activité d'un actif. Il offre ainsi une vue précise du bilan carbone global d'un bâtiment.

- 40 %

CO₂/visite : nouvel objectif 2006-2016



Efficacité énergétique : un facteur important, mais pas suffisant

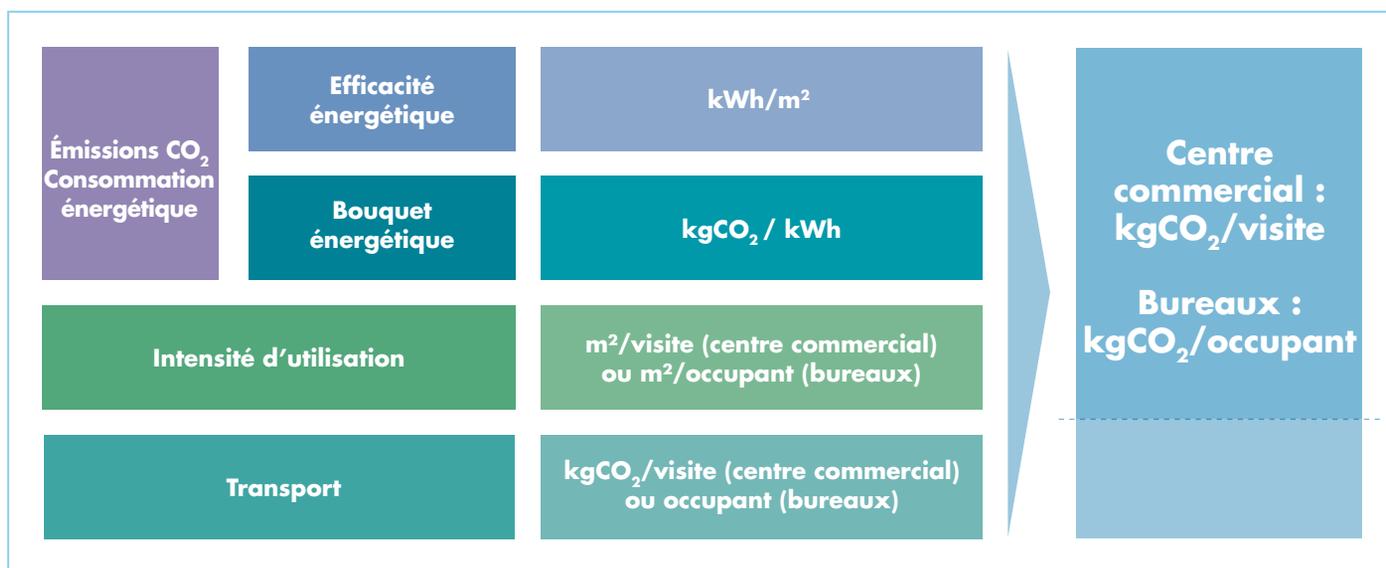
Quel bâtiment a le meilleur bilan carbone : une tour de 35 étages en centre-ville reliée au réseau électrique ou un immeuble de bureaux de 8 étages en banlieue qui couvre ses besoins énergétiques à l'aide de panneaux solaires installés sur son toit ?

Si l'on tient compte uniquement du critère CO₂ par mètre carré, l'immeuble de bureaux est gagnant du fait de son installation photovoltaïque et de sa consommation énergétique plus faible. En revanche, **si l'on tient compte de l'emplacement et du transport, c'est incontestablement la tour qui a le bilan le plus faible**. Sa situation en centre-ville la rend facilement accessible. 80 % des employés utilisent les transports en commun pour s'y rendre. L'immeuble de bureaux, quant à lui, se trouve dans une zone d'activités en banlieue. Seuls 20 % des employés utilisent les transports en commun, le reste vient en voiture. Si la composante CO₂ liée aux transports est prise en compte dans les calculs, l'immeuble de bureaux rejette en définitive beaucoup plus de CO₂ que la tour. Le même raisonnement s'applique lorsque l'on compare une zone commerciale située à la sortie d'une ville et un centre commercial implanté en centre-ville.

Un nouvel indicateur clé de performance standard pour le secteur de l'immobilier

Pour Unibail-Rodamco, l'adoption d'un indicateur clé de performance standard présente plusieurs avantages : inciter à plus de transparence, faciliter les études comparatives et encourager les acteurs du secteur de l'immobilier à améliorer leur performance. L'indicateur élaboré par le Groupe, le $\text{KgCO}_2/\text{visite}$, intègre trois composantes majeures :

- ▶ **L'intensité carbone (kgCO_2/m^2)** renvoie aux émissions de CO_2 liées à l'énergie consommée par le fonctionnement de l'actif. Elle est égale au produit de l'efficacité énergétique du bâtiment (kWh/m^2), par l'intensité carbone de chaque source d'énergie utilisée (KgCO_2/kWh).
- ▶ **L'intensité d'usage (m^2/visite)** traduit le fait que chaque mètre carré construit a un impact environnemental lors de sa construction, de son exploitation et en fin de vie. Tout effort d'amélioration de l'efficacité énergétique peut être remis en cause si le bâtiment est surdimensionné ou sous-exploité. Le calcul de l'intensité d'usage repose sur une unité adaptée à la fonction du bâtiment, telle que le nombre de visites d'un centre commercial ou d'un centre de congrès-expositions, ou le nombre d'occupants d'un immeuble de bureaux.
- ▶ **Le transport ($\text{kgCO}_2/\text{utilisateur}$)** sert à factoriser les émissions de CO_2 liées aux transports dans l'équation. Les bâtiments accessibles uniquement en voiture ont généralement une empreinte carbone indirecte bien plus importante que ceux qui sont desservis par les réseaux de transports en commun. Pour le moment, cette composante n'est pas retenue par Unibail-Rodamco dans les calculs d'intensité carbone, mais il est prévu d'en tenir compte à l'avenir. Une partie des données utiles sont recueillies aujourd'hui à partir d'enquêtes réalisées auprès des locataires et des clients.



La composante $\text{CO}_2/\text{visite}$ offre une mesure transparente et quantitative du bilan carbone d'un actif immobilier et encourage les propriétaires et les locataires à réduire leurs émissions de CO_2 sur tous les fronts.

Premier groupe européen coté d'immobilier commercial, Unibail-Rodamco a la possibilité et la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. Le Groupe est convaincu que l'adoption de cet indicateur marquera une avancée significative. Unibail-Rodamco est membre actif de plusieurs associations professionnelles de l'immobilier qui s'emploient à définir des indicateurs clés de performance standards pour ce secteur et à mettre au point les réglementations environnementales de nouvelle génération. Il participe notamment :

- au comité des affaires européennes (EPAC) et au groupe de travail BREEAM de l'ICSC (Conseil international des centres commerciaux),
- aux comités Développement durable de l'European Public Real Estate Association (EPRA), du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF),
- à l'International Sustainability Alliance (ISA), instaurée entre autres par le BRE (Building Research Establishment) dans le but de promouvoir des normes environnementales internationales communes en matière d'environnement pour des actifs immobiliers existants,
- au Sustainable Network - ISO International Workshop, dont l'objectif est d'aider les quartiers d'affaires à se développer durablement en les conseillant en matière de construction écologique, d'efficacité énergétique, d'aménagement urbain et des transports, de diversité et de qualité de la vie.



Équipement de Trigénération à Los Arcos / Séville

28 %

des actifs ont réduit leur consommation d'énergie de plus de 15 % entre 2006 et 2009

23 000

MWh économisés en 2009, équivalent à la consommation de 9 200 foyers

18 250

tonnes d'émissions CO₂ en moins en 2009, équivalent à 50 700 arbres plantés

Réduire les émissions de CO₂ dues à la consommation d'énergie

Unibail-Rodamco s'appuie sur deux leviers pour réduire les émissions de CO₂ liées à sa consommation énergétique.

Le premier repose sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de chacun de ses actifs. Il est prioritaire dans la mesure où aucun système de production d'électricité n'est entièrement décarboné (même l'énergie renouvelable a une empreinte carbone, matérialisée par l'énergie grise consommée par les systèmes de production et de transmission) et que chaque kilowatt non consommé n'a pas besoin d'être produit. En réduisant sa consommation énergétique, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, de plus en plus volatiles, et se prémunit contre les éventuelles crises liées aux pénuries d'approvisionnement. Ce point est particulièrement sensible en France où les tarifs du kilowatt-heure sont actuellement inférieurs à ceux du marché européen.

Le deuxième levier est de réduire la teneur en carbone du bouquet énergétique du Groupe, soit par l'approvisionnement en énergie d'origine renouvelable, soit par le choix de solutions techniques utilisant des énergies moins émettrices en carbone.

Augmenter l'efficacité énergétique

Les choix techniques et architecturaux qui ont présidé à la conception et à la construction des actifs existants du Groupe limitent souvent leur potentiel d'économies d'énergie, d'autant qu'il convient aussi de garantir certaines conditions de confort aux visiteurs et locataires. Il a toutefois été possible de réduire sensiblement les factures énergétiques dans toutes les régions, grâce au programme « Sustainable Attitude ». Les « résultats rapides » représentent l'essentiel des gains d'efficacité enregistrés par le Groupe au cours des trois dernières années (voir ci-contre).

La stratégie d'amélioration de l'efficacité énergétique des actifs existants se déroule en trois temps :

Phase 1 : Obtenir des résultats rapides

- Optimiser l'utilisation des équipements techniques existants et adopter des outils simples, comme des « check-lists » pour contrôler leur état et vérifier les progrès réalisés.

Phase 2 : Remplacer ou mettre à niveau les infrastructures et les équipements techniques

- Choisir le système au rendement énergétique le plus élevé en fonction de contraintes techniques et budgétaires.
- Conclure des « baux verts » avec les locataires pour les inciter à adopter des solutions économes en énergie lors de mises à niveau techniques ou de remplacements.

Phase 3 : Réduire la consommation énergétique des bâtiments en cas de travaux de rénovation et d'extension

- Profiter de phases de travaux lourds pour améliorer les performances énergétiques intrinsèques du bâtiment, par exemple en renforçant l'isolation, en limitant les pertes thermiques au niveau des portes et des autres ouvertures, ou en installant des panneaux solaires.



Un système de gestion informatisé des bâtiments est installé dans tous les nouveaux actifs.



Panneaux solaires sur le toit de La Vaguada / Madrid

Désormais, les nouvelles constructions, les extensions et les rénovations sont conçues dans une optique d'efficacité énergétique. Les choix structurels intervenant sur la consommation énergétique d'un bâtiment (son orientation, la constitution de son enveloppe, l'organisation des systèmes de chauffage, de climatisation et de ventilation et sa capacité à capter la lumière naturelle) sont analysés et ajustés pour garantir une conception optimale.

L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix des équipements techniques, notamment pour l'éclairage, le chauffage, la climatisation et la ventilation. Le Groupe installe systématiquement des systèmes de gestion informatisée des bâtiments afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer facilement leur performance à partir d'une seule interface.

Optimiser le bouquet énergétique

Le Groupe limite également ses émissions de CO₂ en augmentant la part des énergies renouvelables et faiblement carbonées dans ses consommations. Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière dans certaines régions, et notamment en Europe centrale, où la performance du Groupe souffre d'une infrastructure énergétique fortement carbonée à l'échelon national. Toute amélioration du bouquet énergétique dans ces régions aura un effet immédiat et décisif sur le total des émissions de CO₂ d'Unibail-Rodamco.

Le contenu carbone d'un bouquet énergétique peut être amélioré de deux façons :

- Par la production d'énergie renouvelable ou faiblement carbonée sur place. Les actifs du Groupe en Espagne sont pour la plupart équipés de panneaux solaires et des projets similaires sont à l'étude sur plusieurs sites en France. L'énergie géothermique est envisagée pour trois projets immobiliers en France. L'Espagne se tourne également vers la trigénération pour ses systèmes de chauffage, de climatisation et de production d'électricité à partir de gaz.
- Par l'achat d'énergie « verte ». Aux Pays-Bas, par exemple, un contrat global a été signé avec un fournisseur qui alimentera les actifs du Groupe avec de l'électricité produite à partir de carburants non fossiles. Le Groupe est particulièrement vigilant sur ce point pour ses futurs projets immobiliers, même si le bouquet énergétique n'est encore soumis à aucune réglementation draconienne.

Réduction CO₂/visite

En 2009, le Groupe a réduit l'intensité carbone de ses activités de **22 %** :

- meilleure efficacité énergétique et réduction des émissions de CO₂ de 6 %,
- changement dans les taux de conversion carbone, soit une réduction de 6 %,
- utilisation d'électricité verte aux Pays-Bas traduite par une diminution de 10 %,
- effet négligeable des évolutions en nombre de clients.

Plein feux sur la Phase 1 : Des solutions rapides pour plus d'efficacité énergétique

Le programme « Sustainable Attitude » recense un certain nombre de solutions rapides permettant d'accroître l'efficacité énergétique. Parmi les recommandations standards, citons :

- le recensement des différents facteurs influant sur la consommation d'énergie,
- la revue systématique de chaque équipement technique pour optimiser sa plage horaire de fonctionnement,
- la mise en place de plans d'action saisonniers pour adapter les températures aux conditions extérieures,
- le contrôle régulier de la consommation d'énergie,
- le changement de comportement (éteindre la lumière, utiliser la climatisation « naturelle », baisser le thermostat, par exemple),
- la vérification régulière du bon état de fonctionnement des équipements techniques des locataires.



Bahia Sur / Cádiz

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Déploiement de solutions rapides dans la majorité des centres commerciaux gérés par Unibail-Rodamco dans le cadre du programme « Sustainable Attitude ».
- ▶ Atteinte de l'objectif moyen terme de réduction de 25 % de l'intensité carbone : grâce à la réduction de 22 % de l'intensité carbone dans les centres commerciaux gérés par le Groupe en 2009.
- ▶ Amélioration de 13 % de l'efficacité énergétique depuis 2006.
- ▶ Capacité de production d'énergie solaire installée de 1 202 MW en Espagne. Cinq projets d'installations solaires à l'étude en France.
- ▶ Unité de trigénération installée à Los Arcos (Séville) et commandée pour Parquesur (Madrid).
- ▶ Campagnes de remplacement des éclairages à tubes fluorescents par un éclairage à diodes électroluminescentes dans les parkings en Espagne et en Pologne.
- ▶ Des études géothermiques concernant trois futurs projets immobiliers sont en cours en France.

OBJECTIFS 2010

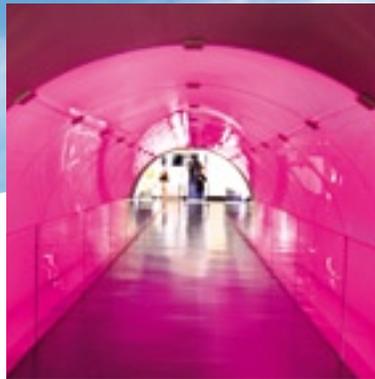
- ▶ Étude visant à améliorer la compréhension de l'impact du potentiel changement climatique sur les actifs et les activités du Groupe.
- ▶ **Réduction de l'intensité carbone des centres commerciaux gérés par le Groupe d'au moins 40 % en 2016 par rapport à 2006.**
- ▶ Amélioration de l'efficacité énergétique des principaux centres commerciaux gérés par le Groupe de 20 % en 2012 par rapport à 2006.
- ▶ Lancement de nouveaux programmes visant à générer de l'énergie renouvelable ou à faible teneur en carbone sur site, à l'aide par exemple d'installations photovoltaïques ou géothermiques.
- ▶ Étudier les opportunités d'acheter de l'énergie verte de façon systématique.
- ▶ Mise au point d'un calculateur de CO₂ pour permettre aux clients du Pôle congrès-expositions d'évaluer l'empreinte carbone de leurs manifestations.

Réduire les émissions de CO₂ en favorisant l'utilisation de moyens de transport durables

Dans un centre commercial typique, les émissions de CO₂ dues au transport de visiteurs sont au moins 4 fois plus élevées que les émissions de CO₂ liées à l'exploitation (si 20 % des visiteurs viennent en voiture) et jusqu'à 13 fois plus élevées (si 80 % des visiteurs viennent en voiture). L'impact relatif du transport des visiteurs sur le total des émissions CO₂ continuera d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Faciliter l'accès aux transports durables

Le Groupe n'a pas vocation à régir les modes de transport choisis par ses visiteurs et ses locataires, mais il peut faciliter l'accès à des transports « verts » et mettre en avant leurs avantages pour l'environnement. Au niveau des actifs existants, la priorité est d'augmenter la visibilité des services de transports en commun faiblement carbonés et de mieux cerner les habitudes de transport des visiteurs. En comprenant les raisons pour lesquelles les visiteurs optent pour tel ou tel mode de transport, le Groupe sera mieux à même de promouvoir les transports en commun, la marche ou le vélo.



Le Cnit bénéficie d'un accès direct à la deuxième plate-forme de transports en commun la plus importante de la région parisienne.

Dans un premier temps, les initiatives se portent sur la création de chemins piétonniers et de pistes cyclables, sur la mise à disposition de bornes de recharge de voitures électriques et de navettes de transfert à partir des plate-formes de transport locales et sur la mise en œuvre de programmes de covoiturage destinés principalement aux personnels travaillant dans les centres commerciaux.

Selon les « Design Guidelines », chaque nouveau projet doit systématiquement s'accompagner d'une étude sur les modes de transport « verts ». Plusieurs critères, comme l'infrastructure existante et les flux de circulation, déterminent le choix d'un nouveau site. Le Groupe analyse également l'accessibilité par les transports en commun et collabore étroitement avec les collectivités locales pour développer, dans la mesure du possible, des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. L'ensemble des bureaux et des sites de congrès-expositions d'Unibail-Rodamco et la plupart de ses centres commerciaux sont convenablement desservis par les transports en commun. Le Groupe mène des actions pour inciter les 40 % de visiteurs qui utilisent leur voiture ou leur moto pour se rendre dans ses actifs, à suivre l'exemple des 60 % de visiteurs qui empruntent des modes de transports durables.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Des enquêtes de satisfaction client ont permis de mieux comprendre les habitudes de transport des visiteurs et les raisons pour lesquelles ils utilisent peu ou pas les transports en commun verts.
- ▶ Renforcement de l'infrastructure de transports sur les sites de Lyon Confluence et Levallois Eiffel en France avec la création de parkings à vélos.
- ▶ Poursuite de plusieurs projets de sites français très bien desservis par les transports en commun, notamment la Tour Oxygène et la Tour Majunga, et livraison du projet de rénovation du Cnit.
- ▶ Le projet « Vie en ville » (voir page 11) a continué de susciter l'intérêt des collectivités locales dont les projets de réaménagement urbain privilégient l'hyperaccessibilité par les transports en commun avec un minimum d'impact sur l'environnement.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Mise en œuvre de plans de déplacement verts pour les actifs existants (au moins 10 d'entre eux seront concernés en 2010).
- ▶ Installation de bornes de recharge de véhicules électriques sur au moins 20 sites.
- ▶ Étude de la mise en œuvre de programmes de covoiturage pilotes destinés aux locataires, collaborateurs et clients, et application de ce service à d'autres actifs s'il s'avère concluant.
- ▶ Suivi des modes de transport à caractère professionnel des collaborateurs pour réduire les émissions CO₂ induites.

60 %

des visites dans les centres commerciaux gérés par le Groupe se font en transports en commun, à pied ou à vélo





Après : Docks 76 / Rouen, réhabilitation réussie d'un bâtiment existant / Jean-Michel Wilmotte, Architecte

UTILISATION DES RESSOURCES

La législation actuelle en matière d'environnement porte principalement sur l'efficacité énergétique et les émissions de CO₂. Toutefois, les cadres réglementaires devront à terme couvrir d'autres questions environnementales, telles que l'utilisation des ressources et la biodiversité.

Ce processus est déjà enclenché. L'Union européenne a, par exemple amendé ses réglementations pour autoriser la réutilisation des eaux pluviales et des eaux usées domestiques sous certaines conditions. Elle a également défini des objectifs de recyclage des déchets et élabore des textes plus stricts sur les matériaux.

Unibail-Rodamco entend anticiper ces évolutions, non seulement dans l'optique d'une conformité avec les futures réglementations, mais aussi parce qu'il s'est engagé à inscrire ses activités dans une démarche de développement durable sur le long terme. Le Groupe travaille donc à la définition d'actions pour une meilleure utilisation des matériaux ou de l'eau ou encore pour la protection et l'amélioration de la biodiversité.

Les matériaux

Sélectionner des matériaux durables

Unibail-Rodamco choisit ses matériaux en veillant à minimiser leur impact à court et long terme sur l'environnement. Selon les « Design Guidelines », le bois de construction doit ainsi être issu de forêts gérées et certifiées (portant le label FSC ou PEFC) et les matériaux ne doivent pas dépasser les seuils d'émissions de composés organiques volatiles fixés par l'Union européenne.

L'objectif à moyen terme du Groupe est de développer un système complet d'approvisionnement sélectif des matériaux et de gérer ses projets de construction et de rénovation dans le plus grand respect de l'environnement. Cette démarche est complexe, car de nombreuses variables entrent en jeu et il existe encore peu d'outils d'évaluation et de gestion dans ce domaine.



Avant : Docks 76 / Rouen avant les travaux de rénovation et reconstruction



Dans un premier temps, les « Design Guidelines » d'Unibail-Rodamco ont été mises à jour sur la base des recommandations suivantes :

- toujours examiner et envisager la possibilité de réutiliser les matériaux et les structures existants ;
- privilégier les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits et matériaux recyclés (notamment pour le bois certifié FSC et PEFC) ;
- choisir des matériaux adaptés à l'usage et capables de résister aux degrés d'usure anticipés.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Mise à jour des « Design Guidelines » et définition de normes minimales pour les matériaux.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Veiller à l'application des « Design Guidelines » et des normes existantes.
- ▶ Définir une politique globale relative aux matériaux qui intègre des paramètres techniques, opérationnels, financiers et environnementaux.

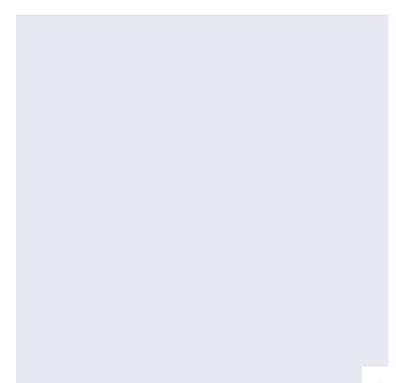
L'eau

Le faible coût de l'eau en Europe n'incite pas particulièrement à économiser cette ressource, malgré le contexte inquiétant de changement climatique et la multiplication des sécheresses. Le Groupe entend prendre des mesures fortes pour réduire sa consommation d'eau et le gaspillage conformément aux meilleures pratiques environnementales. Des études sur l'impact du changement climatique permettront d'identifier les régions et les actifs qui sont particulièrement susceptibles d'être touchés par des pénuries d'eau, et donc de mettre en œuvre des solutions adaptées.

Réduire le gaspillage et maintenir la qualité de l'eau

En moyenne, dans les centres commerciaux, les locataires sont directement responsables de plus de 50 % de la consommation d'eau, la majeure partie étant utilisée par les restaurants, les salons de coiffure et les magasins d'alimentation. Les sanitaires publics, le nettoyage, l'arrosage des espaces verts, les tests d'équipements d'extinction incendie et les fontaines représentent l'essentiel des consommations d'eau dans les parties communes.

11%
réduction de la
consommation
d'eau 2006-2009





Réhabilitation urbaine aux Docks Vauban / Le Havre / Reichen & Robert, Architectes

105 770

m³ d'eau économisés
en 2009, équivalent
à la contenance de
35 piscines olympiques

En tant que propriétaire, Unibail-Rodamco s'attache à minimiser les consommations et à maintenir la qualité de l'eau dans les parties communes. Le Groupe encourage ses locataires à le suivre dans cette démarche au travers du bail vert et en partageant avec eux les meilleures pratiques. Pour une meilleure gestion de l'eau dans ses actifs, le Groupe axe ses efforts sur :

- l'installation de toilettes, douches, robinets et urinoirs à faible consommation d'eau ;
- l'adoption de bonnes pratiques opérationnelles, dès que possible, pour exploiter les installations de manière plus efficace (les circuits de tests incendie et les fontaines, par exemple) ;
- l'utilisation de systèmes de gestion informatisée des bâtiments pour détecter rapidement des fuites ;
- le traitement des eaux de ruissellement des parcs de stationnement et des restaurants avant qu'elles ne se déversent dans le réseau urbain.

Le Groupe étudie désormais systématiquement la faisabilité d'un projet d'irrigation d'espaces verts par les eaux pluviales récupérées et d'alimentation des toilettes par eaux usées et/ou pluviales, sous réserve d'autorisation réglementaire. Des projets pilotes seront lancés l'année prochaine.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Suivi et relevés de la consommation d'eau pour 95 % des centres commerciaux et des immeubles de bureaux sous gestion.
- ▶ Installation d'équipements à faible consommation d'eau pour les nouveaux projets, les projets de rénovation et de mise à niveau.
- ▶ Installation en standard de systèmes de traitement des eaux de ruissellement pour les nouveaux projets. À titre d'exemple, le projet Eiffel Levallois réutilisera les eaux pluviales pour alimenter les toilettes.
- ▶ Réduction de la consommation d'eau par visite de 12 % entre 2008 et 2009.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Réduction de la consommation d'eau par visite (litres/visite) de 20 % entre 2006 et 2010 dans les centres commerciaux gérés par le Groupe.
- ▶ Raccordement des compteurs d'eau divisionnaires au système de gestion informatisée des bâtiments pour un suivi efficace de la consommation, détection et réparation rapides des fuites.



Petits changements, grandes économies

Les systèmes d'extinction d'incendie des actifs du Groupe sont testés régulièrement. En France, la réglementation impose une vérification mensuelle des pompes qui alimentent les systèmes en eau. Cela renforce la sécurité des clients mais nuit également à l'efficacité hydraulique, dans la mesure où l'eau potable utilisée pour les tests part directement dans les égouts. Pour éviter cela, les ingénieurs du Groupe ont trouvé une solution simple et économique : un circuit de test en boucle fermée déverse l'eau utilisée dans le réservoir de stockage sur le site. Ce système, qui a fait l'objet d'une expérience pilote dans six centres commerciaux en 2009, a contribué à réduire la consommation d'eau de 40 000 m³, soit la consommation annuelle de 330 foyers. D'autres essais seront réalisés en France en 2010 en vue de déployer cette solution sur d'autres sites du Groupe.



Un programme de gestion des déchets conforme aux exigences BREEAM est mis en place pour chaque projet de développement.

Les déchets

Chaque année, d'importants volumes de déchets sont envoyés en centre d'enfouissement empêchant tout recyclage et créant des problèmes environnementaux pour le futur. Une directive de l'Union européenne oblige désormais les États membres à appliquer des programmes de collecte sélective pour le papier, le métal, le plastique et le verre à l'horizon 2015, et à recycler 70 % des déchets de construction et de démolition non dangereux et au moins 50 % des autres déchets d'ici à 2020. Le potentiel de réutilisation et de recyclage des déchets varie néanmoins beaucoup d'un pays à l'autre, car il dépend des infrastructures de tri et de traitement existantes et des fournisseurs de services.

Comprendre les déchets par type et destination

Recueillir des données précises sur les volumes et les types de déchets générés par ses activités (quotidiennes ou ponctuelles comme les chantiers de construction) permet à Unibail-Rodamco de réduire efficacement ces volumes. En s'appuyant sur les meilleures pratiques internes et notamment celles appliquées en Suède et en République tchèque, le Groupe cherche à harmoniser sa gestion des déchets et à élaborer des programmes pour les différentes régions.

Pour optimiser le recyclage et réduire au minimum la mise en décharge, ces programmes de gestion des déchets s'attachent à :

- informer efficacement les locataires sur les systèmes de gestion de déchets sur site ;
- mettre à jour les contrats fournisseurs et les baux verts pour faire respecter les normes minimales en matière de tri et de recyclage des déchets.

Des locaux de traitement affectés au tri des déchets sont prévus par défaut en taille et nombre suffisants dans tous les nouveaux actifs en développement.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Recensement et partage des meilleures pratiques nationales en matière de gestion des déchets.
- ▶ Introduction de nouvelles clauses dans les contrats d'achat pour les entreprises de traitement de déchets en France, afin de les obliger à définir et respecter des objectifs de réutilisation et de recyclage pour les différentes catégories de matériaux traités.
- ▶ Déploiement de systèmes permettant de recueillir des informations sur la destination finale des déchets générés par les actifs du Groupe (selon la nomenclature définie dans la directive européenne correspondante) et la proportion recyclée.
- ▶ Établissement d'un programme pilote de gestion des déchets pour l'Espagne. Ce programme sera déployé en 2010.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Traçabilité totale des déchets collectés dans 89 % des centres commerciaux et définition d'objectifs pour réduire le volume des déchets envoyés directement à la décharge.
- ▶ Sensibilisation des locataires aux différentes politiques et aux meilleures pratiques en matière de gestion des déchets.
- ▶ Élaboration de programmes de gestion des déchets pour toutes les régions.

60 %
de déchets valorisés
en 2009

Coopérer pour mieux gérer les déchets : l'exemple de Centrum Chodov, à Prague

En partenariat avec ses locataires et prestataires de services, Centrum Chodov utilise depuis 2006 un système de gestion des déchets efficace : 17 catégories de déchets (carton, verre, plastique, bois, ampoules électriques, piles, etc.) sont collectées, pesées et envoyées vers des sites de recyclage ou de traitement. Toutes les parties intéressées ont été invitées à s'atteler à une règle d'or : **trier les déchets**.

La réussite du système tient à trois facteurs :

- **simplicité d'utilisation** : trois zones de tri sélectif ont été aménagées pour faciliter la collecte des déchets ;
- **coopération** : des sessions de formation et de sensibilisation ont été organisées auprès des locataires ;
- **incitations** : les locataires utilisant le système correctement bénéficient de charges réduites. Ils trouvent ainsi un avantage direct à trier et recycler les déchets au lieu de les éliminer en décharge.



Jardin intérieur au Cnit / La Défense

7

projets en développement ont été soumis à un bilan écologique en 2009

Extrait de l'étude biodiversité menée en 2009 illustrant le potentiel d'amélioration de la biodiversité sur un site existant.



Écologie et biodiversité des sites

Les Nations unies ont déclaré 2010 Année internationale de la biodiversité afin de sensibiliser le public au déclin de la biodiversité dans le monde et aux conséquences possibles pour notre planète. Bien que la majorité de ses actifs se trouve en milieu urbain, le Groupe a souhaité développer une stratégie en faveur de la biodiversité ayant notamment pour objectif de protéger et améliorer les écosystèmes sur les sites existants et à venir.

Un système complet d'évaluation et d'amélioration de la biodiversité

Unibail-Rodamco suit attentivement les recommandations du référentiel de certification environnemental BREEAM pour les aspects biodiversité pour l'ensemble de ses nouveaux projets. Un expert en écologie est ainsi nommé pour chaque projet. Sa mission consiste à faire un bilan de l'écosystème existant et environnant, à élaborer des programmes pour le protéger et l'améliorer en augmentant, par exemple le nombre d'espèces de flore et de faune présentes sur un site et finalement à veiller à la bonne application de ses programmes. À travers ses projets de promotion, le Groupe s'emploie également à valoriser les écosystèmes.

En 2009, le Groupe a demandé à un consultant en biodiversité d'initier une méthodologie similaire pour améliorer la biodiversité sur les sites existants. Les résultats de cette étude vont permettre en 2010 de définir une véritable politique du Groupe dans ce domaine. Plusieurs outils ont déjà été créés. Il s'agit notamment d'une méthodologie qui mesure d'une part le potentiel écologique d'un site par rapport à son état d'origine ainsi que son potentiel d'évolutivité et met à disposition de ses utilisateurs un kit d'outils pertinents en vue de l'amélioration de la biodiversité des sites, de la création d'habitats à la sensibilisation du public.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Développement d'une méthodologie d'approche de la biodiversité, globale et structurée les sites existants.
- ▶ Prise en compte des aspects biodiversité par les équipes de développement dès les toutes premières phases d'un projet.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Formalisation et approbation d'une politique du Groupe en matière de biodiversité pour les nouveaux sites et les actifs existants.
- ▶ Déploiement de cette politique sur plusieurs sites pilotes au cours de l'année 2010 (au moins un par région, plus un immeuble de bureaux et un centre de congrès-expositions en France) dans le but d'affiner l'approche et identifier des axes d'amélioration.
- ▶ Formation des collaborateurs chargés de mettre en œuvre la politique de biodiversité du Groupe.



Toiture végétalisée et logements au-dessus des commerces du Stadshart Almere / Almere

SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT : RISQUÉS ET ENJEUX

À l'instar de tous les bâtiments, les actifs immobiliers commerciaux peuvent présenter des risques pour la santé et la sécurité de leurs occupants ainsi que pour l'environnement. Le Groupe respecte l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de santé et de sécurité et va même au-delà pour offrir un meilleur niveau de services à ses locataires et à ses clients.

Mettre en œuvre des processus cohérents et rigoureux

La procédure de gestion des risques internes du Groupe est particulièrement développée en France. Unibail-Rodamco collabore depuis dix ans avec Bureau Veritas, cabinet de renommée internationale spécialisé dans l'audit et le conseil en matière de gestion des risques, afin d'identifier, évaluer, atténuer et gérer les risques encourus par ses actifs en France. Les principaux domaines couverts sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la légionelle, le rayonnement électromagnétique, ainsi que les équipements techniques, tels que les ascenseurs et les escalators. La procédure de gestion des risques définit également un cadre permettant de faire face à des crises à caractère exceptionnel comme ce fut le cas avec la pandémie de grippe H1N1 au cours de l'hiver 2009. Le Groupe met désormais tout en œuvre pour que ces mêmes processus rigoureux soient opérationnels pour l'ensemble de ses actifs.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Lancement d'une procédure d'harmonisation des normes de gestion des risques dans l'ensemble du Groupe et recrutement d'un consultant dédié dans chaque région.
- ▶ Déploiement d'une stratégie standard de prévention de la grippe H1N1 et de gestion des risques dans toutes les régions.
- ▶ Lancement d'un programme de recensement de l'amiante pouvant subsister dans le portefeuille. Ce recensement a été réalisé en Espagne en 2009.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Adaptation des procédures de gestion des risques en France afin de prendre en compte les nouvelles réglementations et de couvrir davantage de risques, comme ceux liés au gaz radon.
- ▶ Élaboration de programmes de gestion de risques par actif pour l'ensemble du portefeuille.
- ▶ Réalisation d'études de risques systématiques dans tous les centres commerciaux dotés d'équipements de réfrigération.
- ▶ Recensement systématique des locaux amiantés dans tous les centres commerciaux construits avant l'interdiction d'utiliser de l'amiante au niveau local.



RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



RENFORCER LES RELATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES AVEC LES PARTIES PRENANTES

Partout en Europe, Unibail-Rodamco est très impliqué localement. Le Groupe prend en effet ses responsabilités économiques et sociales très au sérieux et met tout en œuvre afin de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Les clients

L'attrait des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco repose sur une ambiance conviviale et engageante pour les consommateurs : haute qualité de service, excellent choix d'enseignes, espaces de repos et de rencontres. La qualité de l'expérience client, pilier de la durabilité du modèle économique d'Unibail-Rodamco, est l'aboutissement d'un travail intense en amont sur différents fronts : commercialisation, entretien, hygiène et sécurité, marketing et études.

En 2009, Unibail-Rodamco a intensifié ses opérations de marketing et de communication pour offrir encore plus d'intérêt et de sens à la visite dans ses centres. En Espagne, la campagne « Plan Ahorring » (plan d'épargne) a par exemple été déclinée dans le centre commercial Bonaire : catalogues de bonnes affaires, bons de réduction et tirages au sort. L'objectif : augmenter le pouvoir d'achat et créer une dynamique nouvelle entre le centre, les commerçants et la clientèle*. Les sites Internet des centres commerciaux Unibail-Rodamco ont subi une refonte complète. Plus conviviaux, ils fournissent désormais des indications claires sur les enseignes, les événements et les services proposés. Tout est fait pour aider les clients à planifier au mieux leur visite. La Welcome Attitude, stratégie de services clients appliquée par le Groupe dans ses centres commerciaux s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Le Groupe a lancé un vaste programme destiné à améliorer l'expérience des visiteurs en situation de handicap. En 2009, l'accessibilité des centres commerciaux et des centres de congrès/expositions en France a fait l'objet d'un audit. Les faiblesses et les opportunités d'amélioration recensées seront systématiquement prises en compte lors de travaux de rénovation, d'entretien et de réaménagement. Toutes les dispositions relatives à l'accessibilité et à l'accueil des personnes en situation de handicap physique, mental ou sensoriel seront donc prises par Unibail-Rodamco bien avant 2015, date prévue d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions législatives.

Il y a un an, le « Welcome Pack » à l'intention des visiteurs des centres de congrès/expositions du Groupe était introduit, permettant aux participants de 36 salons et de six conférences – soit environ 625 000 personnes au total – de bénéficier d'une palette de services : liaison avec les aéroports internationaux et les gares, réservation d'hôtels, traduction et information touristique.

5

événements « Portes ouvertes » pour les enseignes organisés

25 000

clients ont participé aux enquêtes de satisfaction



Un flashmob salsa pour fêter l'inauguration des Docks Vauban / Le Havre

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Plus de 25 000 clients ont participé à diverses enquêtes de satisfaction portant sur des questions aussi variées que la propreté, la sécurité, le transport, l'accessibilité et le choix des enseignes.
- ▶ Des appareils de réanimation cardiaque ont été installés en Espagne.
- ▶ Les écrans publicitaires sont désormais aussi utilisés dans les centres commerciaux français pour diffuser les avis de signalement d'enfants disparus.
- ▶ Un audit détaillé sur l'accessibilité des visiteurs handicapés a été mené en France.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Améliorer l'accès et la qualité des services offerts aux visiteurs en situation de handicap.
- ▶ Faire passer le niveau de satisfaction clients de 8,1/10 en 2009 à 8,5/10 en 2011.
- ▶ D'ici à 2012, améliorer de 25 % les résultats des audits de qualité interne par rapport à 2009 (ces audits portent sur 240 critères de services et de confort).

Les locataires

De la qualité des relations entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent la pérennité et la durabilité du Groupe. Cette équation est particulièrement applicable au secteur du commerce où la capacité d'Unibail-Rodamco à attirer de grandes enseignes nationales et internationales génère du trafic et du chiffre d'affaires pour les enseignes. Unibail-Rodamco investit par ailleurs dans des actions de marketing et de communication ainsi que dans les services clientèle. En effet, plus le chiffre d'affaires des locataires des centres commerciaux du Groupe est élevé, plus la demande d'espaces à louer est importante, justifiant le niveau des loyers. Les résultats financiers du Groupe s'en ressentent positivement et cela permet de réinvestir pour continuer à créer de la valeur.

Fort d'un vaste réseau de centres commerciaux de qualité et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup de temps et d'énergie à attirer les meilleures enseignes et à favoriser leur développement national et international. Le Groupe soutient également les créateurs d'entreprise et les commerçants indépendants*.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Succès des journées Portes Ouvertes, organisées dans toutes les régions pour présenter aux enseignes les possibilités de développement national et international et des opportunités de croissance.
- ▶ Réalisation en Espagne d'une enquête de satisfaction pilote, très instructive sur la relation locataire-proprétaire et qui a permis de dégager de nouvelles pistes d'amélioration.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Lancement de « Révons plus », un programme ambitieux déployé dans les principaux centres français du Groupe et fondé sur une approche multisupport : carte de fidélité, portail Internet, publicité dans les cinémas et série d'événements médiatiques comme l'organisation exclusive du casting de mannequins Elite.
- ▶ Généralisation à toute l'Europe d'une enquête de satisfaction « locataire » standard.
- ▶ Organisation de nouvelles journées Portes Ouvertes pour les enseignes, dans toutes les régions, au printemps et à l'automne.

* Pour en savoir plus, consulter la page 19 du Rapport annuel.

Les investisseurs

Unibail-Rodamco crée de la valeur pour ses investisseurs et ses actionnaires grâce à son efficacité et son expertise dans la gestion, l'investissement et la promotion immobilière. En 2009, le Groupe a démontré sa durabilité économique en dégagant malgré la crise de solides résultats financiers. Unibail-Rodamco, le leader européen coté d'immobilier commercial, membre des indices CAC40, AEX et Dow Jones Euro Stoxx 50, figure également dans les trois prestigieux indices ISR (investissement socialement responsable) que sont le FTSE4Good, le Dow Jones Sustainability (World) Index et, depuis mars 2010, l'indice Low Carbon 100 Europe® du NYSE Euronext. Tout au long de l'année 2009, les performances d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable ont été perçues positivement par les analystes. Le Groupe a par exemple obtenu la troisième place d'une étude portant sur les sociétés immobilières européennes cotées. Il a également été distingué comme « entreprise la plus performante », dans le cadre d'une étude menée par Cheuvreux sur les SIC européennes, pour la qualité de ses équipes et ses améliorations en matière d'efficacité énergétique.

Lors de réunions consacrées au développement durable et organisées à Paris et à Amsterdam, le Groupe a rendu compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réussites en la matière. Ces réunions ont également permis à Unibail-Rodamco de mieux comprendre l'idée que ses investisseurs se faisaient du développement durable dans l'immobilier. Certains des principaux investisseurs du Groupe, APG et PGGM notamment, sont en effet en train de durcir les critères environnementaux qui guident leurs décisions d'investissement, au motif que les entreprises qui auront mis en place des politiques de gestion environnementale efficaces seront mieux positionnées que leurs concurrentes pour s'adapter à un cadre réglementaire plus contraignant à l'avenir.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Bonne tenue des performances financières, comme en témoigne la hausse du revenu locatif net (3,4 %), du résultat par action (7,1 %) et de la distribution (6,7 %).
- ▶ Positionnement au rang des leaders du secteur immobilier en matière de développement durable, comme en atteste la présence régulière du Groupe dans différents classements et rapports indépendants.
- ▶ Promotion du dialogue avec les investisseurs et les actionnaires sur la performance environnementale et économique, à travers l'introduction de séances sur ces thèmes en Europe et la tenue de réunions avec les investisseurs dans plusieurs villes aux États-Unis.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Organisation de séances avec les investisseurs sur le thème de la gouvernance d'entreprise et du développement durable, dans trois centres financiers européens.
- ▶ Organisations de rencontres avec les investisseurs dans deux centres financiers d'Asie au moins.
- ▶ Participation renouvelée à des initiatives en faveur de la transparence, comme le *Carbon Disclosure Project* et présence réitérée dans les grands indices ISR.

Les trois activités du Groupe réunies sous la voûte du Cnii / La Défense

Les fournisseurs et sous-traitants

Les fournisseurs et sous-traitants d'Unibail-Rodamco assurent des prestations aussi diverses que, par exemple, le conseil juridique, la conception de projets d'architecture, le nettoyage des centres commerciaux et la maintenance technique des expositions et congrès.

Les relations socioéconomiques du Groupe avec ses fournisseurs sont régies par des règles et procédures de conformité internes ainsi que par la réglementation locale et nationale. En France, le droit du travail fait, par exemple, obligation aux entreprises recourant à des prestataires extérieurs de les soumettre deux fois par an à un contrôle de conformité aux Codes du travail et de la sécurité sociale, moyennant production de documents administratifs, tels que l'inscription au registre du commerce, l'attestation de versement des cotisations sociales, une déclaration signée du Président garantissant le respect des dispositions du Code du travail relatives au travail dissimulé et le paiement intégral des cotisations sociales et des diverses charges. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être choisis de façon équitable, sur la base de critères objectifs et mesurables et, quand cela est nécessaire, selon les règles des procédures d'appels d'offres.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Révision des contrats de sous-traitance afin d'y faire une référence plus explicite aux questions d'environnement et de droit du travail. En France, signature par 58 grands fournisseurs d'avenants à leurs contrats.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Élaboration d'un référentiel d'évaluation de la mise en œuvre de dispositions relatives au développement durable par les fournisseurs et généralisation de la procédure à toute l'Europe.



Forum Nacka / Stockholm, désigné « Meilleur centre commercial scandinave de l'année » par l'organisation professionnelle représentant le secteur en Scandinavie (Nordic Council of Shopping Centres)

Les communautés et collectivités locales

Unibail-Rodamco occupe une place centrale au sein des collectivités locales car ses centres sont des lieux de rencontre et de loisirs, et toutes sortes de personnes, tous âges confondus, y convergent pour profiter des services qui y sont proposés. Ces centres sont des leviers de croissance qui stimulent l'activité économique, créent des emplois et participent à la rénovation urbaine. Opérateur, investisseur et développeur immobilier, Unibail-Rodamco a à cœur de contribuer au bien-être de la collectivité et de répondre à ses besoins et à ses attentes. Le Groupe s'efforce donc de nouer des liens forts avec les riverains et les institutions locales.

Des consultations publiques sont organisées pour chaque nouveau projet de construction et d'extension. Cette démarche permet au Groupe de donner de chaque projet à l'étude une présentation détaillée, de recueillir les observations du public et d'en prendre acte, en apportant des compléments d'information, en conduisant de nouvelles études ou en révisant certains aspects du projet.

Les investissements et les activités d'Unibail-Rodamco stimulent l'activité à différents niveaux – rémunération des salariés, commandes fournisseurs et développements d'infrastructures – et créent des emplois directs et indirects. L'impact économique indirect des activités du pôle Congrès-Expositions en région parisienne est par exemple estimé à presque trois milliards d'euros par an et, selon leur taille, les centres commerciaux peuvent entraîner chacun jusqu'à 3 500 créations d'emplois dans leur bassin d'implantation. Les projets de développement qui concourent à la rénovation du tissu urbain en permettant la réhabilitation d'anciens sites industriels se multiplient, comme le montrent les récents exemples de Docks Vauban, Docks 76, Rivoile et Lyon Confluence en France.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Informations collectées sur l'activité citoyenne et le soutien apporté aux associations caritatives locales dans chaque région.
- ▶ Présentation au Directoire d'un projet de politique d'engagement citoyen.
- ▶ Révision des contrats de sous-traitance du secteur du bâtiment visant à garantir que les questions ayant une incidence sur la qualité de vie des riverains, comme l'accès aux sites et les nuisances sonores, fassent l'objet d'une gestion responsable.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Finalisation de la stratégie d'entreprise en matière d'action citoyenne et développement de plans ciblés pour les principaux centres commerciaux.
- ▶ Recensement et formalisation des meilleures pratiques en matière de consultation lors du lancement de nouveaux projets.

*Source : Foires Salons Congrès Événements de France.

3,6 M€

de dons en numéraire
et en nature pour
des projets éducatifs,
culturels, entrepreneuriaux
et sociaux



SPONSORING ET MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

En 2009, Unibail-Rodamco a consacré **3,6 millions d'euros** (en numéraire ou en nature), à des projets éducatifs, culturels, entrepreneuriaux et sociaux. Plus de **360 journées de collecte et de sensibilisation** ont été organisées dans les centres commerciaux du Groupe. À cette occasion, des espaces ont été mis gratuitement à disposition de petites associations caritatives locales ainsi qu'à des acteurs majeurs dans ce domaine comme l'Unicef, la Croix-Rouge et la Fondation Make-a-Wish.

Le Groupe concentre ses efforts de mécénat sur trois domaines : l'entrepreneuriat, l'éducation et l'architecture et la culture.

Entrepreneuriat

Pour sa troisième édition, le **Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce** a été décerné à Arteum, un concept store dont l'objectif est de rendre l'art et la culture accessible au plus grand nombre. Arteum a maintenant deux magasins dans des centres commerciaux du Groupe Unibail-Rodamco. Fishkiss et Our, les deux autres lauréats de 2009, préparent l'ouverture de leur premier restaurant dans des centres du Groupe Unibail-Rodamco pour l'été 2010.

1. Arteum, lauréat du Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce 2009

2. « Quel cirque ! », un atelier découverte pour les enfants sur l'oeuvre d'Alexander Calder

3. Lipstick aux Docks Vauban / Le Havre



Le Grand Prix encourage l'innovation et soutient la création d'entreprise. C'est de loin la plus grande dotation soutenant la création d'entreprise en France, avec une dotation globale d'une valeur de 1,7 million d'euros pour les trois gagnants. Unibail-Rodamco leur fournit un magasin dans un de ses centres commerciaux, en prenant en charge le droit d'entrée et accordant une franchise de loyer pour les six premiers mois d'activité. Ainsi, les nouveaux entrepreneurs se voient soulagés d'une partie du stress et des enjeux liés à la création de leur commerce. De plus, chacun des six finalistes reçoit des conseils en termes de marketing, de droits des entreprises et de gestion pour les aider à peaufiner leur business plan.

VIPARIS, la division congrès/expositions du Groupe, encourage l'esprit d'entreprise et l'innovation dans son secteur en organisant **Expocréa**. Les gagnants reçoivent un soutien financier et opérationnel pour les aider à organiser leur deuxième salon. Les gagnants de l'année dernière, Planète Durable et le Salon Mondial du Cirque, ont tous les deux rencontré un succès considérable en 2009. La compétition de cette année a été gagnée par Nouveau Départ, qui vise à aider les gens à se construire une nouvelle vie après un divorce, une séparation ou un veuvage. Click & Power et Click & Earth, deux salons dédiés aux emplois techniques liés au développement durable, ont reçu le Prix du Jury.

Éducation

En France, le Groupe a renouvelé son soutien à l'**École de la Deuxième Chance** (E2C), qui offre à des jeunes de 18 à 25 ans sans qualification une formation et un suivi leur permettant d'acquérir une compétence ou de trouver un emploi. En 2009, le Groupe a fait don de 100 000 euros pour financer les activités de l'E2C, a aidé ses bénéficiaires à trouver un emploi ou un stage dans ses centres commerciaux et a organisé des journées d'information dans dix centres commerciaux en France.

Unibail-Rodamco est une entreprise associée à CEMS, un réseau stratégique d'écoles de commerce internationales. Dans le cadre du financement par le Groupe de la Chaire Immobilière à HEC, en partenariat avec Morgan Stanley, les cadres d'Unibail-Rodamco dispensent des enseignements touchant à la finance immobilière, le développement durable, l'investissement, la promotion et la gestion d'actifs.

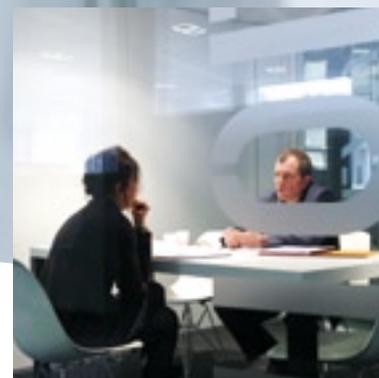
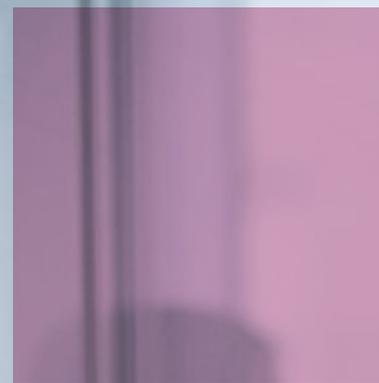
Architecture et culture

Le Groupe a passé commande d'**œuvres graphiques et de sculptures** à une série d'artistes contemporains pour valoriser ses centres. Ernst Billgren a, par exemple, créé des toiles géantes pour orner la façade de Forum Nacka en Suède. Vincent Leroy et Pascal Haudressy ont quant à eux réalisé deux installations saisissantes, Nuages de Fibres et Lipstick, pour les Docks Vauban en France.

Les **institutions artistiques et culturelles** peuvent compter sur le soutien d'Unibail-Rodamco. Le Groupe a, par exemple, aidé le Pavillon de l'Arsenal, à Paris, à financer des expositions en banlieue parisienne. Il a également sponsorisé ImPulsTanz, le plus grand festival de danse contemporaine d'Europe, ainsi que le Festival de Printemps de Vienne en Autriche. Le Groupe a conclu un partenariat avec le musée national d'art moderne du Centre Pompidou, pour faire découvrir l'œuvre de Calder à un public plus large. Des ateliers ludiques, permettant aux enfants de manipuler les sculptures et les mobiles de Calder et de s'initier aux dimensions du mouvement, de la lumière, de l'espace, de la forme et de la couleur, se sont déroulés au Cnit. Ils s'exposeront en 2010, dans le cadre d'une tournée dans différents centres commerciaux français.



Siège d'Unibail-Rodamco / Paris



EMPLOI ET DIVERSITÉ

Unibail-Rodamco a à cœur d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui assure la promotion de l'égalité et de la diversité, qui permet aux employés d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières stimulantes et enrichissantes.

Promouvoir l'égalité et la diversité

Les politiques de recrutement et ressources humaines du Groupe sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché et pour promouvoir la diversité et la non-discrimination.

Unibail-Rodamco, qui emploie un nombre égal de femmes et d'hommes et possède une pyramide des âges équilibrée, affiche d'excellents résultats en termes de diversité. Le Groupe a instauré le principe du CV anonyme pour garantir une sélection objective des candidats selon leur parcours universitaire et professionnel.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Signature en France de chartes nationales sur la diversité et l'emploi de personnes en situation de handicap
- ▶ Lancement d'un programme pour favoriser l'embauche et le développement professionnel des seniors

OBJECTIFS 2010

- ▶ Améliorer constamment la diversité sur le lieu de travail : former les équipes et les managers RH dans toutes les régions et développer la communication sur les politiques et les engagements du Groupe en matière de diversité auprès des collaborateurs
- ▶ Communiquer auprès des collaborateurs basés en France sur les engagements du Groupe vis-à-vis des personnes en situation de handicap
- ▶ Introduire des mesures pour promouvoir la diversité et soutenir les collaborateurs en situation de handicap dans toutes les régions, conformément aux dispositions des chartes nationales françaises

Garantir le respect de la loi, des réglementations et de l'éthique professionnelle

La conduite des activités et des relations sociales d'Unibail-Rodamco est régie par les principes exposés dans son Code d'Éthique. Pour plus d'informations, voir pages 6-7.

36 %

des postes à responsabilité sont occupés par des femmes

100 %

des collaborateurs reçoivent régulièrement une évaluation de performance

32 982

heures de formation ont été dispensées en 2009

Offrir des carrières enrichissantes

En termes de recrutement, de formation et de mobilité, Unibail-Rodamco souhaite créer pour ses collaborateurs les conditions favorables à des prises de décisions pertinentes dans des situations complexes qui impliquent des actifs stratégiques et d'importantes sommes d'argent.

Recrutement

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2009, 20 jeunes diplômés de huit pays différents ont été recrutés dans le cadre du European Graduate Programme (EGP), soit deux fois plus qu'en 2008. Cette formation, une occasion unique pour les participants de découvrir la diversité des activités d'Unibail-Rodamco et la réalité du terrain, est devenue pour tout jeune candidat, le principal point d'entrée à un poste stratégique au sein du Groupe.

Gestion de carrière

Dans une optique de création de valeur, le département Ressources humaines s'efforce de promouvoir une culture d'excellence et de valoriser les compétences en recrutant la bonne personne au bon poste. Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs : deux fois par an au minimum, employés et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle, l'occasion de faire le point, au cas par cas, sur les réalisations, les objectifs de performance, les perspectives d'évolution de carrière et les éventuels besoins de formation. Un processus global d'évaluation à 360° permet en outre aux collaborateurs de recevoir chaque année une évaluation objective sur les compétences et les points à développer.

Le Groupe encourage vivement la mobilité interne entre ses différents secteurs. Il s'agit en effet d'une des meilleures façons pour les collaborateurs d'avoir une compréhension globale des processus techniques mis en œuvre et des priorités d'Unibail-Rodamco à toutes les étapes du cycle de vie d'un actif. La mobilité interne favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux ainsi que le partage des meilleures pratiques entre régions. Fin décembre 2009, 18 collaborateurs étaient en mobilité internationale. En 2009, 161 collaborateurs ont changé de fonction au sein du Groupe et 144 ont bénéficié d'une promotion.

Formation

Le programme très complet de formation du Groupe est régulièrement revu et mis à jour. L'expérience du terrain associée à des formations ciblées et à des programmes de mentorat favorise l'acquisition rapide de compétences, l'évolution de carrière et la mobilité à tous les niveaux (poste, fonction ou pays) pour les nouvelles recrues. Les formations professionnelles, organisées par l'Académie Unibail-Rodamco, sont pour la plupart dispensées par des seniors managers avec parfois l'intervention d'experts externes.

Absentéisme et départs

L'absentéisme et les départs font l'objet d'un contrôle rigoureux au sein de chaque région et de rapports régulièrement transmis au management. Les causes des accidents du travail sont examinées, et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En cas de démission, le département des ressources humaines organise systématiquement un entretien de départ. Le taux de rotation du personnel, calculé en divisant le nombre total de démissions, départs par rupture conventionnelle, licenciements et départs pendant la période d'essai par le nombre d'employés à fin 2008, a atteint 16 % en 2009 (contre 19,37 % à calcul égal en 2009).

Rémunération

L'égalité des chances est la clé de voute de la politique de ressources humaines d'Unibail Rodamco. Le Groupe met tout en œuvre pour qu'à fonction et responsabilités égales, femmes et hommes perçoivent la même rémunération. Quel que soit leur âge ou leur sexe, les jeunes diplômés sont recrutés au même salaire de base. La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance durable du Groupe. Des incentives à court terme ou STI (Short Term Incentive) ont été conçus 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, mesurées lors du processus d'évaluation annuel. La politique d'incentives à long terme ou LTI (Long Term Incentive) est fondée sur l'attribution de stock-options à des collaborateurs à fort potentiel, des managers jouant un rôle stratégique et des collaborateurs d'exception. Cette attribution dépend des performances individuelles et n'est pas liée à l'ancienneté ni au niveau de responsabilité*.

248

personnes
embauchées en CDI

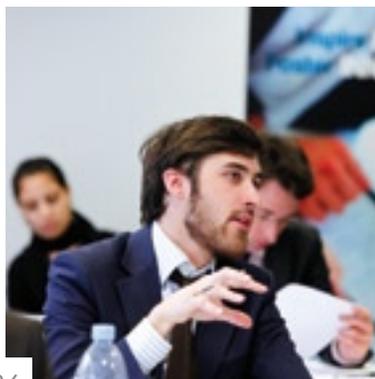
20

jeunes diplômés
embauchés en EGP

72

stages et 9 contrats
d'apprentissage
proposés

Unibail-Rodamco Academy



“Accepting good advice
increases one’s
own abilities.

Johann Wolfgang von Goethe

Unibail-Rodamco Academy

RÉALISATIONS 2009

- ▶ 32 982 heures de formation ont été dispensées sur l’année, une hausse de près de 3 % par rapport à 2008
- ▶ L’Académie Unibail-Rodamco a étoffé son programme de formation pour proposer des cours sur le développement durable dans les projets de développement, la création de valeur pour les actifs existants et le programme Welcome Attitude. En 2009, l’Académie a organisé 131 sessions de formation sur 35 sujets, contre 58 sessions et 11 sujets en 2008.
- ▶ 100 % des collaborateurs ont passé un entretien d’évaluation annuel, 84 % des collaborateurs ont transmis une évaluation sur les performances d’au moins un de leurs collègues, 80 % ont évalué leur responsable hiérarchique dans le cadre du processus global d’évaluation à 360° et 89 % ont reçu au moins une évaluation de performance de la part d’un de leurs homologues.

OBJECTIFS 2010

- ▶ Poursuivre et développer le European Graduate Programme (EGP), l’Académie Unibail-Rodamco (avec une offre de formation au management et à la gestion de projet) et le programme de mobilité internationale.
- ▶ Optimiser le processus d’évaluation annuel pour en alléger la gestion et faciliter l’évolution de carrière et sa gestion.
- ▶ Élaborer un système de classification des postes pour utiliser un langage commun afin de définir les rôles et fonctions du Groupe, faciliter la mobilité interne et internationale, et promouvoir l’égalité.
- ▶ Améliorer la fiabilité et la précision des données collectées sur l’absentéisme et les départs



Communication, dialogue et valeurs

Avec des collaborateurs répartis sur une multitude de sites en Europe, la communication interne d’Unibail-Rodamco a vocation à informer sur l’actualité et les événements du Groupe afin de développer une culture d’entreprise commune qui dépasse les frontières. Le Groupe met l’accent sur l’amélioration continue de sa communication interne sur le plan qualitatif comme sur la diversité des sujets traités. Publiée sur l’intranet et imprimée, la newsletter mensuelle a fait l’objet d’une refonte complète en 2008 et enrichit son sommaire : activités du Groupe, meilleures pratiques, nominations et développement durable sont les thèmes abordés chaque mois.

RÉALISATIONS 2009

- ▶ Troisième Convention des managers à Stockholm
- ▶ Tournoi de football européen organisé pour renforcer les liens entre collaborateurs des différentes régions
- ▶ Création du Comité d’Entreprise Européen (CEE) suite à la transformation de la holding en société européenne (Societas Europaea) en mai 2009

OBJECTIFS 2010

- ▶ Organiser la 4ème Convention des managers à Barcelone et le second Tournoi de football européen
- ▶ Améliorer le portail intranet du Groupe pour garantir l’accès de tous les collaborateurs à l’information institutionnelle, locale et professionnelle et aux outils, quel que soit leur lieu de travail

* Les indicateurs sur la diversité et l’emploi sont détaillés en page 44. Pour plus d’informations sur la politique RH et de rémunération du Groupe, notamment sur les avantages et plans d’intéressement des collaborateurs, veuillez vous reporter aux pages 26-29, 86-87 et 140-142 du Rapport annuel 2009.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Propriétaire et gestionnaire d'immeubles, le Groupe a développé une politique de suivi des performances de l'ensemble de ses actifs, en adéquation avec sa politique environnementale. Les indicateurs utilisés constituent un véritable outil de pilotage de sa gestion environnementale, de reporting et ils permettent par ailleurs une exacte communication de sa performance au marché.

En 2009, Unibail-Rodamco a amélioré les procédures et outils de reporting environnemental afin d'améliorer la qualité et la précision des données. Cette nouvelle méthode a permis :

- de gérer plus efficacement la collecte des données ;
- de suivre à tous les échelons (site, région, Groupe) et de manière périodique la conformité avec les objectifs fixés ;
- une meilleure réactivité et une mise en place d'un plan d'action correctif en cas de performance insuffisante.

Description des indicateurs clés de performance

Indicateurs mesurés

Quinze indicateurs sont consolidés au niveau du Groupe pour l'ensemble des actifs gérés par le Groupe. Ils concernent les émissions de CO₂, l'énergie, l'eau, les déchets et les modes de transport des clients. La définition de chaque indicateur est rappelée en tête du tableau de données qui lui est dédié en pages 42-44. Cinq nouveaux indicateurs ont été introduits en 2009 :

- CO₂/visite (ou CO₂/occupant pour les bureaux) ;
- Mix énergétique ;
- Teneur en carbone du mix énergétique ;
- Répartition des déchets recyclés par type de déchet ;
- Répartition des déchets par mode de traitement final.

Modes de mesure

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (consommation d'énergie, émissions de CO₂, consommation d'eau, déchets) ou sous la forme de ratio (pour traduire l'efficacité).

Périmètre de reporting

Le Groupe suit la performance des actifs qu'il gère, où l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées. En 2009, Unibail-Rodamco a suivi la consommation énergétique de 98 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de 95 % des centres commerciaux et bureaux, et le gisement des déchets de 93 % des centres commerciaux.

Les indicateurs environnementaux sont calculés selon deux périmètres différents :

- Le périmètre variable permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Ce périmètre inclut tous les actifs gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting l'année suivante.
- Le périmètre constant est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un portefeuille comparable. Ce périmètre comprend les actifs gérés par Unibail-Rodamco sur une période de deux années glissantes. Les actifs qui font l'objet de vastes rénovations et/ou d'une extension durant cette période sont exclus.



Actifs sous gestion inclus dans le périmètre variable en 2009		Surface GLA	Visites en 2009
Autriche	Donauzentrum, Shopping City Süd [*] , Sudpark	331 665 m ²	46 055 453
Europe centrale	Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Zlote Tarasy [*]	263 060 m ²	54 927 148
France	BAB 2, Bonneveine, Carré Sénart – Sénart 2, Carrousel du Louvre, Cité Europe, Côté Seine, Euralille, Forum des Halles, Galerie Gaité, Labège 2, La Part-Dieu, L'Usine Côte d'Opale, L'Usine Roubaix, Saint Martial, Meriadeck - Passages Meriadeck [*] , Nice Etoile, Parly 2, Place d'Arc, Rennes Alma, Rosny 2, Saint Sever, Shopping Etrembières, Rivétoile [*] , Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Vélizy Usines Center, Villeneuve 2	1 480 400 m ²	323 427 453
Pays-Bas	De Bossche Boulevard, Vier Meren, Leidsenhage, Piazza Center, Willem Eggert, Roselaar, St. Jorisplein, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	432 800 m ²	53132547
Pays nordiques	Arninge Centrum, Bålsta Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Halmstad, Eurostop Jönköping, Eurostop Örebro, Fisketorvet [*] , Forum Nacka, Haninge Centrum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum, Tyresö Centrum, Väsby Centrum	584 700 m ²	64 201 049
Espagne	Albacenter, Los Arcos, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Habaneras [*] , Glòries, La Maquinista [*] , La Vaguada, Sevilla Factory, Vallsur	821 600 m ²	121 017 471
Bureaux	Capital 8 (Messine/Monceau/Murat), 5 boulevard Maiesherbes, 11-15 rue Saint-Georges, 7 place du Chancelier Adenauer, Espace 21 (Les Villages), Tour Ariane, 70-80 avenue Wilson, 2 rue Ancelle, 168 avenue Charles de Gaulle, Courcellor 1, 34-38 rue Guynemer	313 612 m ²	28 034
Congrès-Expositions	Carrousel du Louvre (Expos), Cnit, Espace Grande Arche, Espace Champerret, Paris Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte [*] , Paris Le Bourget [*] , Palais des Congrès de Paris [*]		

* Actif ajouté au périmètre en 2009

Modalités de reporting

Chaque région collecte, contrôle et consolide les données liées à ses sites à travers :

- un compte rendu trimestriel pour toutes les consommations en énergies. Périodique et détaillé, cet indicateur permet d'identifier et de corriger rapidement les mauvaises performances. Cet indicateur est généralement disponible tous les mois et peut également l'être en temps réel sur certains sites.
- Un compte rendu annuel pour l'eau, les déchets, les transports et les données complémentaires nécessaires au calcul des indicateurs (exemple : coefficients de conversion d'émissions CO₂).

Ce système a été appliqué sur l'ensemble du périmètre de reporting.

Amélioration continue de la définition et de la qualité des données

Unibail-Rodamco a apporté tout le soin nécessaire pour garantir l'exactitude des données environnementales collectées et ainsi améliorer leur comparabilité entre actifs ou régions.

En 2009, Unibail-Rodamco a déployé un outil permettant d'améliorer la qualité et la précision des données environnementales générales et techniques pour les centres commerciaux.

Certaines corrections et ajustements ont été apportés dans chaque région aux données environnementales sur la période 2006-2008, améliorant l'homogénéité et la cohérence des indicateurs d'une région à une autre. Par conséquent, certaines informations fournies dans ce rapport diffèrent de celles publiées dans le rapport 2008. Pour les centres commerciaux, la consommation d'eau des preneurs est désormais exclue du calcul des indicateurs seule la part consommée pour les parties communes est contrôlée.

En 2010, le Groupe continuera d'améliorer la qualité et la comparabilité des données par la réalisation de benchmark interne et poursuivra l'installation de sous-comptage pour les données actuellement estimées.

Audit et certification par un cabinet externe

En 2009, l'indicateur « intensité carbone » a été audité par Ernst&Young (voir page 49).

Limites de la méthodologie

Dans certains cas, les indicateurs peuvent présenter certaines limites liées au fait :

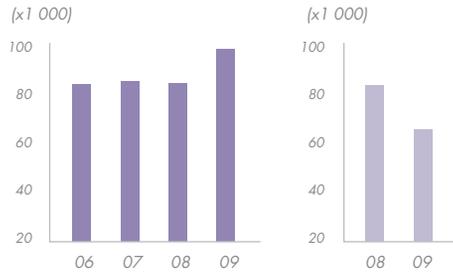
- de l'estimation de certaines données ;
- de certaines modalités concrètes de collecte et d'enregistrement des données ;
- de la difficulté d'obtention de données relatives à un tiers nécessaires au calcul.

Compte tenu de ces éléments, l'agrégation de ces données garantit une précision de +/- 5 % pour les données relatives à l'énergie et l'eau, et de +/- 10 % pour les données relatives au CO₂, au mix énergétique, aux déchets et aux transports.

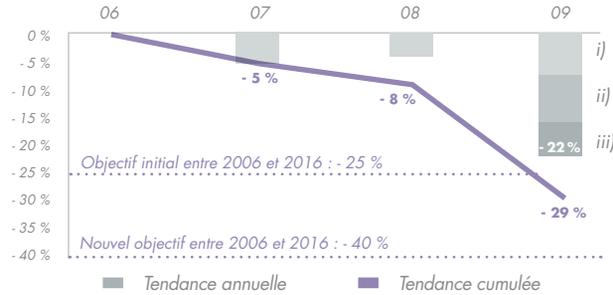


ÉMISSIONS CO₂

Émissions CO₂ (tonne CO₂) – Centres commerciaux
(Périmètre variable - graphe 1) (Périmètre constant - graphe 2)

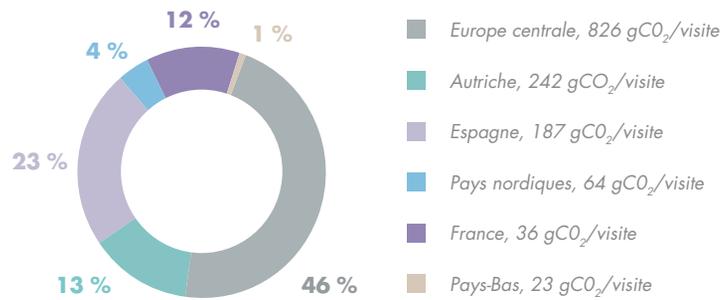


Intensité carbone (gCO₂/visite) – Centre commerciaux
(Périmètre constant)



18 250 tonnes
de CO₂ évitées en 2009 dans les centres commerciaux gérés.

Émissions CO₂ par région et intensité carbone associée



Les émissions CO₂ d'Unibail-Rodamco ont augmenté entre 2008 et 2009 du fait de l'élargissement du périmètre variable (graphe 1) avec six centres commerciaux supplémentaires. Cependant, en considérant le périmètre constant (graphe 2), les bénéfices de l'amélioration de l'efficacité énergétique et d'un meilleur mix énergétique sont visibles et se traduisent par une diminution des émissions de 22 % (18 250 tonnes).

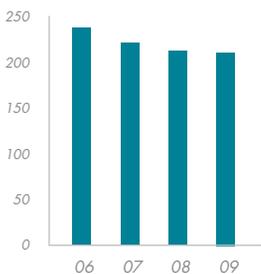
En 2009, le Groupe a réduit l'intensité carbone de ses activités de 22 % en combinant quatre facteurs :

- i) l'amélioration de l'efficacité énergétique (i.e. réduction de la consommation d'énergie) avec un impact de 6 % de réduction ;
 - ii) la variation des facteurs d'émission issue des modifications de mix énergétique des fournisseurs d'énergie avec un impact de 6 % ;
 - iii) l'achat d'électricité « verte » aux Pays-Bas qui a eu un impact de 10 % ;
 - iv) la variation du nombre de visites qui n'a pas eu d'impact significatif entre 2008 et 2009.
- Le Groupe a désormais fixé un nouvel objectif de réduction de l'intensité carbone de 40 % entre 2006 et 2016.**

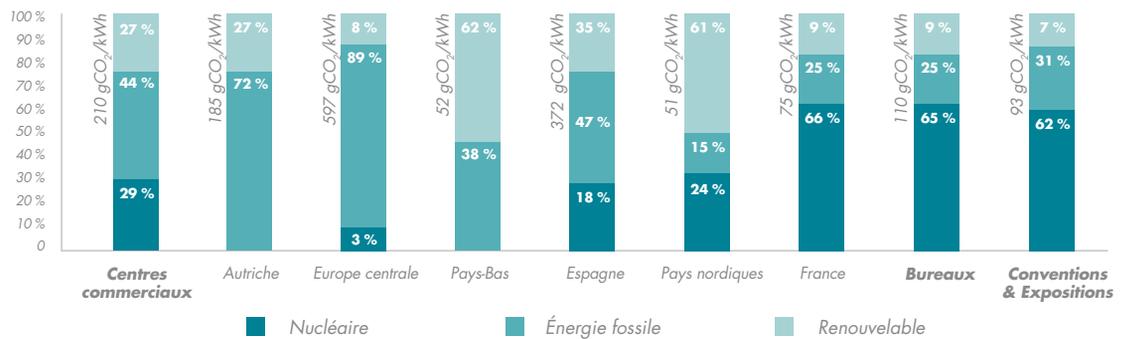
L'intensité carbone est particulièrement élevée en Europe centrale du fait de son mix énergétique principalement constitué de charbon.

MIX ÉNERGÉTIQUE

Teneur en carbone du mix énergétique (gCO₂/kWh) - Centres commerciaux
(Périmètre variable)

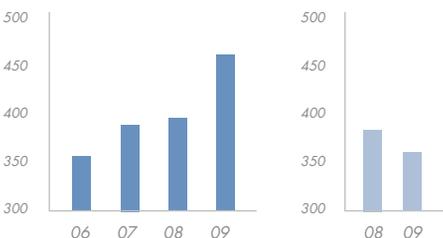


Mix énergétique par région et teneur en carbone associé - Centres commerciaux
(Périmètre variable)



ÉNERGIE

Consommation d'énergie (GWh) - Centres commerciaux
(Périmètre variable) (Périmètre constant)



Consommation d'énergie par m² (kWh/m²)
(Périmètre constant)

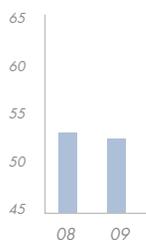
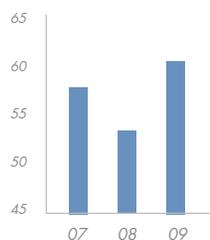


23 millions kWh
économisés en 2009 dans les centres commerciaux gérés

Consommation d'énergie (GWh) - Bureaux

(Périmètre variable)

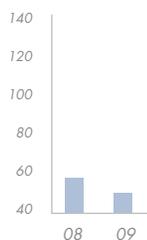
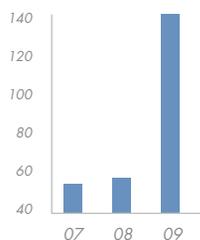
(Périmètre constant)



Consommation d'énergie (GWh) - Congrès & Expositions

(Périmètre variable)

(Périmètre constant)



Le Groupe a augmenté son efficacité énergétique de 12 % depuis 2006 dont 6 % atteint entre 2008 et 2009.

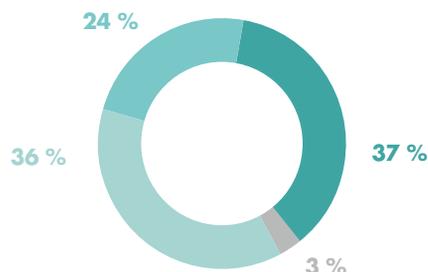
La consommation d'énergie en valeur absolue a augmenté en 2009 du fait de l'élargissement du périmètre variable avec six centres commerciaux, un bureau et trois centres de congrès-expositions supplémentaires en 2009. En revanche sur un périmètre constant, la consommation énergétique des centres commerciaux a diminué de 6 %.

Les données présentées ont été ajustées et corrigées depuis 2006 pour en améliorer la précision sur toute la période de reporting.

TRANSPORT

Répartition des visites par mode de transport en 2009 - Centres commerciaux

(Périmètre variable)



- Transport public
- À pied/à vélo
- Voiture
- Autres

60 % des clients utilisent des modes de transport durables pour venir dans les centres commerciaux.

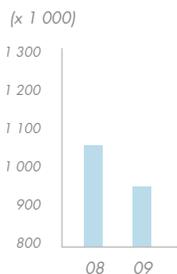
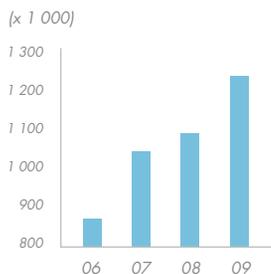
Cette répartition a été calculée à partir des résultats d'études marketing réalisées en 2009 dans 59 centres commerciaux et d'études d'années antérieures pour les centres manquants.

EAU

Consommation d'eau (m³) - Centres commerciaux

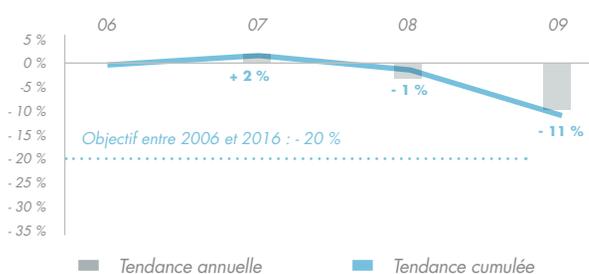
(Périmètre variable)

(Périmètre constant)



Consommation d'eau par visite (litre/visite) - Centres commerciaux

(Périmètre constant)



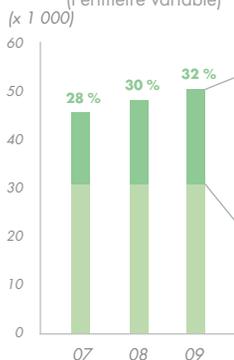
105 770 m³
d'eau économisés en 2009

Le Groupe a amélioré de manière significative la connaissance des données sur l'eau au cours de l'année 2009. La consommation d'eau présentée est largement inférieure à la valeur publiée dans le rapport 2008 du fait de l'exclusion de la consommation des preneurs et des hôtels. Les données ont été corrigées pour la période 2006-2009. La consommation d'eau par visite a diminué de 11 % en 2009 sur un périmètre constant.

DÉCHETS

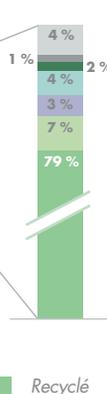
Déchets total (tonnes) recyclés/non recyclés - Centres commerciaux

(Périmètre variable)



Répartition par type de déchets recyclés en 2009

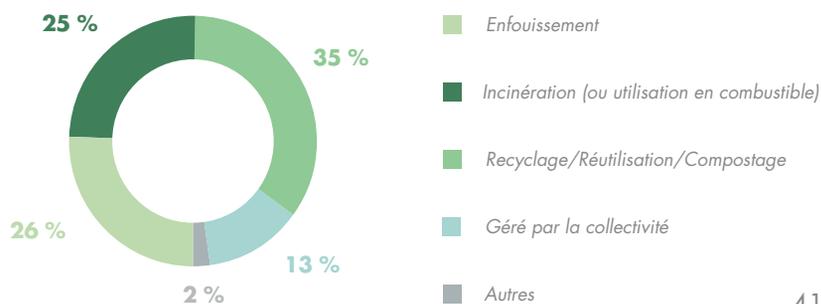
- Autres
- Métal
- Bois
- Verre
- Plastique
- Papier
- Carton



60 % des déchets ont été valorisés par recyclage ou par valorisation énergétique. Le périmètre de gestion et de responsabilité des déchets varie d'une région à une autre. Dans certains cas, les collectivités gèrent une partie des déchets sans qu'Unibail ait la moindre influence ou contrôle sur leur mode de traitement. En 2009, le Groupe a amélioré la qualité et la précision de ses données sur son gisement de déchets en introduisant deux nouveaux indicateurs de suivi.

Répartition des déchets par mode de traitement - 2009

(Périmètre variable)



ÉMISSIONS CO₂Émissions CO₂ (kgCO₂)

Émissions CO₂ en valeur absolue issues de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions sont calculées à partir des facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs dépendent du type d'énergie consommée (électricité, gaz...), du pays et de du fournisseur d'énergie.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux	Couverture du périmètre*	Congrès-Expositions
2006	58/64	83 982 051	-	33 352 273	9 876 665	23 818 372	4 521 075	12 413 666				
2007	64/66	85 207 862	2 894 557	32 553 095	10 040 830	23 521 831	5 214 939	10 982 609	18/18	6 261 285	4/5	4 126 397
2008	68/70	84 190 508	3 824 208	32 406 955	10 200 628	20 826 290	4 882 113	12 050 314	17/18	5 995 778	4/5	4 525 953
2009	74/76	97 750 184	12 956 187	45 344 092	1 220 281	22 593 013	4 132 725	11 503 885	19/19	6 609 922	8/8	13 059 122
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux		Congrès-Expositions
2007/2006	58/64	- 4 %	-	- 2 %	2 %	- 1 %	- 12 %	- 13 %				
2008/2007	58/66	- 4 %	-	0 %	2 %	- 11 %	- 12 %	2 %	13/18	5,7 %	4/5	10 %
2009/2008	66/70	- 22 %	- 1 %	- 19 %	- 88 %	- 10 %	- 14 %	- 8 %	17/18	0 %	4/5	1 %

KPI : Intensité carbone (gCO₂/visite pour les centres commerciaux, gCO₂/occupant pour les bureaux)

Numérateur : définition de l'indicateur « Émissions CO₂ ». Dénominateur : pour les centres commerciaux, nombre de visites annuelles obtenues par système de comptage ou estimations. Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	57/64	156	-	1,022	184	229	58	41		
2007	63/66	143	111	935	168	228	57	36	17/18	249 988
2008	67/70	141	134	896	188	202	78	38	16/18	245 819
2009	72/76	145	242	826	23	187	64	36	18/19	234 790
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	56/64	- 5 %	-	- 9 %	- 9 %	- 1 %	- 6 %	- 13 %		
2008/2007	56/66	- 4 %	-	- 4 %	12 %	- 12 %	- 17 %	0 %	12/18	6 %
2009/2008	64/70	- 22 %	3 %	- 17 %	- 89 %	- 9 %	- 14 %	- 8 %	16/18	- 8 %

Intensité carbone par mètre carré (kgCO₂/m²/an)

Numérateur : définition de l'indicateur « Émissions CO₂ ». Dénominateur : pour les centres commerciaux, surface du mail et surface GLA pour laquelle l'énergie commune de climatisation et de chauffage est fournie. Pour les bureaux, surface SHON.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	58/64	38	-	165	59	65	15	11		
2007	64/66	34	24	161	60	64	12	9	18/18	19,3
2008	68/70	33	26	160	61	57	11	10	17/18	19,0
2009	74/76	34	47	162	9	51	9	9	19/19	19,6
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	58/64	- 4 %	-	- 2 %	2 %	- 1 %	- 12 %	- 13 %		
2008/2007	58/66	- 4 %	-	0 %	2 %	- 11 %	- 12 %	2 %	13/18	6 %
2009/2008	66/70	- 22 %	- 1 %	- 19 %	- 88 %	- 10 %	- 14 %	- 8 %	17/18	0 %

ÉNERGIE

Consommation énergétique (kWh)

Centres commerciaux : Énergie finale achetée destinée à l'usage des parties communes (chauffage, climatisation, ventilation, liaisons mécaniques, éclairage, etc.) et énergie finale dédiée au chauffage ou à la climatisation des parties privatives. La consommation d'électricité des preneurs est exclue. Bureaux et Congrès-Expositions : énergie finale achetée par par Unibail-Rodamco.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux	Couverture du périmètre*	Congrès-Expositions
2006	58/64	355 735 658	-	50 695 050	24 533 645	65 171 133	52 510 382	162 825 448	-	-	-	-
2007	64/66	386 736 868	18 728 624	48 184 086	24 989 924	62 131 455	80 637 429	152 065 350	18/18	57 447 840	4/5	51 491 410
2008	68/70	398 685 626	22 772 115	47 961 757	25 276 966	59 162 031	83 830 937	159 681 820	17/18	53 554 329	4/5	56 545 620
2009	74/76	464 627 464	69 874 503	75 913 467	23 378 465	60 709 031	80 571 428	154 180 570	19/19	60 384 497	8/8	140 154 048
Périmètre constant		Groupe	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux		Congrès-Expositions
2007/2006	58/64	- 6 %	-	- 5 %	2 %	- 5 %	- 4 %	- 8 %	-	-	-	-
2008/2007	58/66	- 1 %	-	0 %	1 %	- 5 %	- 2 %	0 %	13/18	2 %	4/5	10 %
2009/2008	66/70	- 6 %	9 %	- 7 %	- 4 %	- 14 %	- 4 %	- 6 %	17/18	- 1 %	4/5	- 13 %

Efficacité énergétique (kWh/visite pour les centres commerciaux, kWh/occupant pour les bureaux)

Numérateur : définition de l'indicateur « Consommation énergétique ». Dénominateur : pour les centres commerciaux, nombre de visites annuelles obtenues par système de comptage ou estimations. Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	57/64	0,66	-	1,55	0,46	0,63	1,14	0,54		
2007	63/66	0,65	0,74	1,38	0,42	0,60	1,29	0,50	17/18	2 299
2008	67/70	0,66	0,81	1,33	0,47	0,57	1,33	0,50	16/18	2 202
2009	72/76	0,69	1,30	1,38	0,44	0,50	1,25	0,48	18/19	2 148
Périmètre variable		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	56/64	- 7 %	-	- 11 %	- 8 %	- 4 %	2 %	- 8 %		
2008/2007	56/66	- 1 %	-	- 4 %	1 %	- 5 %	- 1 %	- 1 %	12/18	2 %
2009/2008	64/70	- 6 %	13 %	- 4 %	- 12 %	- 13 %	- 5 %	- 6 %	16/18	- 9 %

Efficacité énergétique par mètre carré (kWh/m²/an)

Numérateur : définition de l'indicateur « Consommation énergétique ». Dénominateur : pour les centres commerciaux, surface du mail et surface GLA pour laquelle l'énergie commune de climatisation et de chauffage est fournie. Pour les bureaux, surface SHON.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	58/64	161	-	251	147	178	173	140	-	-
2007	64/66	156	158	239	150	170	183	127	18/18	178
2008	68/70	156	158	238	152	162	181	131	17/18	170
2009	74/76	163	255	271	164	137	174	123	19/19	179
Périmètre variable		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	58/64	- 6 %	-	- 7 %	- 4 %	- 14 %	- 4 %	- 6 %	-	-
2008/2007	58/66	- 1 %	-	0 %	1 %	- 5 %	- 2 %	0 %	13/18	2 %
2009/2008	66/70	- 6 %	9 %	- 5 %	2 %	- 5 %	- 4 %	- 8 %	17/18	0 %

Teneur en carbone du mix énergétique (gCO₂/kWh)

Indicateur « Émissions CO₂ » divisé par l'indicateur « Consommation énergétique ».

Périmètre variable	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre	Bureaux	Couverture du périmètre	Congrès-Expositions
2006	58/64	236	-	658	403	365	86	76				
2007	64/66	220	155	676	402	379	65	72	18/18	109	4/5	80
2008	68/70	211	168	676	404	352	58	75	17/18	112	4/5	80
2009	74/76	210	185	597	52	372	51	75	19/19	109	8/8	93
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux		Congrès-Expositions
2007/2006	58/64	2 %	-	3 %	0 %	4 %	- 8 %	- 5 %				
2008/2007	58/66	- 3 %	-	0 %	0 %	- 7 %	- 10 %	2 %	13/18	4 %	4/5	0 %
2009/2008	66/70	- 17 %	- 8 %	- 13 %	- 87 %	5 %	- 10 %	- 2 %	17/18	1 %	4/5	16 %

Mix énergétique (kWh)

Répartition de l'énergie finale directe et indirecte par source d'énergie primaire.

2009	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Bureaux	Congrès-Expositions
Nucléaire	133 825 831	278 878	2 416 687	-	19 245 138	10 702 325	101 182 802	39 133 042	86 716 111
Gaz	114 852 756	49 996 752	1 726 779	8 831 872	1 567 665	20 967 172	31 762 515	13 281 904	38 688 876
dont énergie directe	61 604 705	29 802 412	-	4 691 049	-	5 050 894	22 060 350	2 665 963	32 191 011
Fioul	16 222 591	-	8 292 294	-	5 231 815	439 070	2 259 413	873 585	1 464 446
dont énergie directe	287 757	-	-	-	-	-	287 757	-	-
Charbon	68 475 670	-	52 328 898	-	5 024 508	6 860 464	4 261 799	1 746 928	3 242 701
Autres sources non renouvelables	5 883 461	652 801	4 846 106	-	18 392	-	366 162	141 615	313 810
Sous-total énergie non renouvelable	339 260 308	50 928 432	69 610 763	8 831 872	31 087 519	38 969 030	139 832 692	55 177 074	130 425 944
Hydraulique	63 703 336	13 829 087	27 851	14 384 593	21 477 984	4 829 767	9 154 053	3 540 384	7 845 245
Éolien	9 616 498	664 975	38 992	-	1 558 114	7 354 418	-	-	-
Autres sources renouvelables	51 110 901	4 452 009	6 235 861	-	26 447 811	8 781 395	5 193 825	1 667 038	1 882 859
Sous-total énergie renouvelable	124 430 735	18 946 071	6 302 704	14 384 593	49 483 909	20 965 579	14 347 879	5 207 422	9 728 104
Total consommation énergétique finale	463 691 043	69 874 503	75 913 467	23 216 465	80 571 428	59 934 610	154 180 570	60 384 497	140 154 048
Dont énergie directe	61 892 462	29 802 412	-	4 691 049	-	5 050 894	22 348 107	2 665 963	32 191 011
Dont énergie indirecte	401 798 581	40 072 091	75 913 467	18 525 416	80 571 428	54 883 716	131 832 463	57 718 534	107 963 037

Couverture de périmètre : 75 centres commerciaux sur 76 / 19 bureaux sur 19 / 9 centres de congrès-expositions sur 9.

EAU

Consommation d'eau (m³)

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes (systèmes de chauffage et climatisation, nettoyage, eau incendie, sanitaires...). La consommation d'eau des preneurs est exclue.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	56/64	858 329	-	99 358	55 186	249 363	49 974	404 448		
2007	62/66	1 045 728	80 258	91 105	57 273	256 127	89 825	471 140	17/18	163 090
2008	67/70	1 080 944	89 581	94 780	53 906	259 381	90 139	493 156	16/18	177 927
2009	72/76	1 240 236	178 152	179 888	41 979	296 998	86 162	457 057	18/19	179 119
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	58/64	2 %	-	- 8 %	4 %	3 %	13 %	2 %		
2008/2007	58/66	- 3 %	-	4 %	- 6 %	1 %	- 6 %	- 7 %	13/18	- 3 %
2009/2008	66/70	- 10 %	3 %	- 18 %	- 22 %	- 13 %	- 5 %	- 9 %	17/18	- 6 %

Consommation d'eau par visite (litre/visite pour les centres commerciaux, m³/occupant pour les bureaux)

Numérateur : définition de l'indicateur « Consommation d'eau ». Dénominateur : pour les centres commerciaux, nombre de visites annuelles obtenues par système de comptage ou estimations. Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France	Couverture du périmètre*	Bureaux
2006	53/64	1,77	-	3,04	1,03	2,40	0,93	1,62		
2007	60/66	1,82	4,22	2,62	1,07	2,48	1,33	1,56	15/18	7 060
2008	66/70	1,81	3,93	2,62	1,12	2,51	1,43	1,51	15/18	7 392
2009	70/76	1,89	3,87	3,28	0,86	2,45	1,34	1,42	17/19	6 437
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France		Bureaux
2007/2006	52/64	1 %	0 %	- 14 %	- 8 %	3 %	23 %	3 %		
2008/2007	52/66	- 3 %	0 %	0 %	5 %	1 %	- 5 %	- 9 %	12/18	- 3 %
2009/2008	64/70	- 10 %	4 %	- 15 %	- 23 %	- 12 %	- 5 %	- 8 %	15/18	- 13 %

* Nombre d'actifs pour les lesquels les données de cet indicateur ont été collectées / nombre d'actifs inclus dans le périmètre de reporting.

**DÉCHETS****Tonnage de déchets (tonne)**

Tonnage de déchets non dangereux collectés sur site (les valeurs entre parenthèses correspondent à la quantité de déchets dangereux).

Perimètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France
2007	60/66	44 809	1 641	2 420	1 399	13 879	5 056	20 415
2008	64/70	47 040	1 819	2 253	1 374	13 013	5 655	22 926
2009	71/76	49 383	4 594	4 744	1 540	10 849	5 776	21 879

Totaux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

Pourcentage de déchets recyclés

Quantité de déchets recyclés divisés par la quantité de déchets collectés.

Perimètre variable	Couverture du périmètre*	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France
2007	60/66	28 %	75 %	29 %	49 %	17 %	63 %	21 %
2008	64/70	30 %	65 %	33 %	50 %	18 %	65 %	24 %
2009	71/76	32 %	58 %	31 %	50 %	23 %	61 %	25 %

Répartition des déchets non dangereux par mode de traitement en 2009

Perimètre variable	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France
Tonnage total 2009 (tonne)	48 386	4 594	4 735	1 540	10 837	5 768	20 912
Recyclage / Réutilisation / Compostage	35 %	53 %	32 %	42 %	29 %	60 %	27 %
Incinération (ou utilisation en combustible)	25 %	47 %	0 %	58 %	0 %	38 %	32 %
Enfouissement	26 %	0 %	67 %	0 %	6 %	2 %	41 %
Géré par la collectivité	13 %	0 %	0 %	0 %	58 %	0 %	0 %
Autres	2 %	0 %	1 %	0 %	6 %	0 %	0 %

Couverture de périmètre : 68 centres commerciaux sur 76.

Totaux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

Répartition des déchets recyclés par type de déchet en 2009 (tonne)

Perimètre variable	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France
Carton	12 512	1 377	829	354	2 003	2 600	5 350
Papier	1 143	-	625	255	55	208	-
Plastique	510	129	14	1	172	172	21
Verre	459	206	23	32	119	47	31
Bois	168	57	1	-	76	-	34
Métal	155	25	-	-	1	128	1
Autres	590	122	0	-	50	376	42

Couverture de périmètre : 71 centres commerciaux sur 76.

Totaux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

**TRANSPORT****Répartition des visites par mode de transport**

La répartition est basée sur les données collectées via des études marketing réalisées en 2009.

Perimètre variable	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Espagne	Pays nordiques	France
Transports publics	37 %	37 %	58 %	21 %	23 %	26 %	44 %
Voiture/taxi	36 %	49 %	25 %	21 %	49 %	43 %	33 %
À pied/à vélo	23 %	10 %	17 %	43 %	26 %	29 %	21 %
Autres (2 roues motorisés)	3 %	3 %	0 %	15 %	2 %	2 %	2 %

Couverture de périmètre : 69 centres commerciaux sur 76.

Totaux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

* Nombre d'actifs pour les quels les données de cet indicateur ont été collectées / nombre d'actifs inclus dans le périmètre de reporting.



Répartition par âge



23,1 %
< 30 ans

61,4 %
30-50 ans

15,5 %
> 50 ans

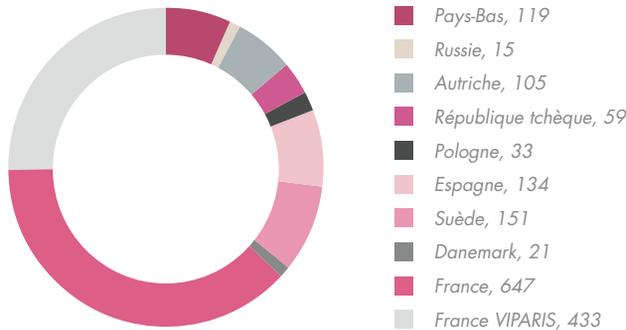
Répartition par genre



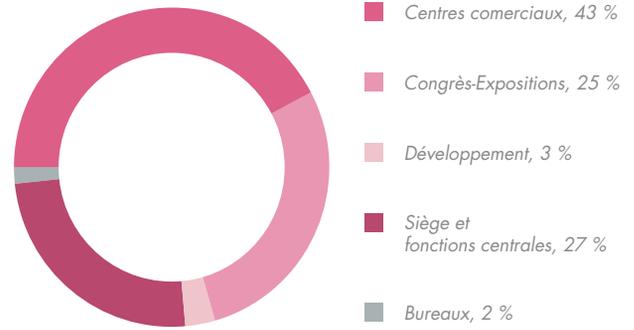
49 %
Femme

51 %
Homme

Répartition par région en 2009



Répartition par activité en 2009



Emploi

Motifs de départ en 2009	Nombre d'employés	%
Démissions	94	34 %
Licenciements	67	25 %
Ruptures conventionnelles	72	26 %
Départs à la retraite	19	7 %
Départs pendant la période d'essai	21	8 %
TOTAL	273	100 %

Excluant les fins de CDD, l'externalisation et la fermeture de la Russie.

Recrutements en 2009	Nombre d'employés
Contrats à durée indéterminée	248
Contrats à durée déterminée	95
Apprentis	9
TOTAL	352

Par type de contrat	%
Contrat à durée indéterminée	94,7 %
Contrat à durée déterminée	5,3 %

Par durée du temps de travail	%
Temps plein 100 %	95,2 %
Temps partiel	4,8 %

Salariés couverts par une convention collective	87,3 %
---	--------

Formation et mobilité

Nombre total d'heures de formation en 2009	32 982
--	--------

Nombre moyen d'heures de formation par salarié en 2009	20,1
--	------

Calcul réalisé sur la base d'un comptage au réel à fin 2009.

Salarié ayant reçu une évaluation régulière de leur performance en 2009	100 %
---	-------

Rémunération

Comparaison de la rémunération (en euros) pour des positions similaires au sein du Groupe en 2009*	Femme		Homme	
	% par catégorie	Salaire brut moyen mensuel**	% par catégorie	Salaire brut moyen mensuel**
Comptables	70 %	2 699	30 %	2 866
Analystes	32 %	3 626	68 %	3 523
Assistants	93 %	2 648	7 %	2 552
Contrôleurs de gestion	46 %	3 968	54 %	3 919
Chargés d'études en investissement	24 %	4 931	76 %	4 937
Directeurs juridiques	67 %	7 574	33 %	7 340
Responsables RH	45 %	6 422	55 %	6 451
Responsables et chefs de projet informatique	29 %	5 356	71 %	5 157
Responsables de commercialisation	43 %	4 821	57 %	4 900
Chargés d'études commercialisation	64 %	3 516	36 %	3 562
Responsables juridiques	71 %	4 167	29 %	4 056
Responsables marketing	88 %	3 308	12 %	3 397
Responsables d'opération	31 %	5 836	69 %	6 008
Employés PMP	19 %	3 417	81 %	3 249
Chargés d'études PMP	14 %	3 960	86 %	4 129
Responsables de centre	45 %	5 268	55 %	5 556

** Postes sur la base d'au moins 10 personnes dans le Groupe, à l'exclusion des Congrès-Expositions.
** Le salaire brut moyen mensuel est égal au salaire fixe plus les primes individuelles rapporté sur 12 mois.*

Rémunération variable en 2009	% of employees
Nombre de salariés ayant reçu un STI	65 %
Nombre de salariés ayant reçu des stock-options	18 %

Moyenne d'augmentation de la rémunération (salaire + bonus)	2,5 %
---	-------

Santé et sécurité

Absentéisme	Nombre d'incidents	Ratio
Accidents de travail	15	0,8 %
Décès	0	0 %
	Nombre de jours	Ratio
Nombre de jours d'absence suite à des accidents de travail	806	0,2 %
Nombre de jours d'absence pour maladie	12 040	2,9 %
Nombre de jours d'absence pour congé maternité/paternité	8 211	2 %
Nombre de jours d'absence pour autres raisons (à l'exclusion des vacances)	946	0,2 %
Nombre de jours d'absence non rémunérés	8 608	2,1 %
TOTAL	30 611	7,4 %

PERFORMANCE ET OBJECTIFS

Chaque année, Unibail-Rodamco évalue sa performance en matière de développement durable et identifie les domaines dans lesquels le Groupe peut encore s'améliorer. Les conclusions de cette évaluation servent à préciser les objectifs opérationnels et stratégiques toujours plus ambitieux assurant un suivi continu des actions et reflétant les priorités et les responsabilités du Groupe tout en s'assurant de progrès continus. Ces objectifs en matière de développement durable sont analysés, approuvés et soutenus par le Directoire.

Réalisations 2009	Périmètre	Progrès	Commentaires
Actifs existants			
Réduire l'intensité carbone des centres commerciaux d'au moins 25 % d'ici à 2016 par rapport au niveau de 2006	●		Le Groupe a atteint son objectif annualisé pour 2009 ainsi que son objectif initial. Il s'est donc fixé un nouvel objectif plus ambitieux de - 40 % d'ici à 2016.
Mettre en œuvre ou améliorer les systèmes de mesure des consommations énergétiques dans tous les centres commerciaux	●		La consommation énergétique est contrôlée dans 97 % des centres commerciaux gérés par le Groupe. Celui-ci s'attache à améliorer sans cesse la qualité et l'exactitude des données collectées.
Mettre en place une collecte séparée des déchets dans tous les centres commerciaux d'ici à 2011	●		L'objectif est en bonne voie de réalisation pour 2011. Les déchets gérés par les locataires sont triés dans tous les actifs.
Maintenir la consommation d'eau des centres commerciaux en dessous de 4 litres/visite par an	●		La moyenne est bien inférieure à 4 litres/visite. Le Groupe a revu à la hausse ses objectifs en matière de gestion de l'eau.
Développer et mettre en œuvre la « Sustainable Attitude », le programme européen de formation environnementale du Groupe	● ● ●		Le programme « Sustainable Attitude » est en place dans tous les actifs gérés par le Groupe.
Actifs en développement			
Obtenir a minima la note « Good » à l'évaluation BREEAM pour tous les projets d'importance	● ● ●		Tous les projets d'importance du calendrier 2009 sont en cours de certification BREEAM.
Améliorer et appliquer dans toutes les régions les principes de développement durable pour la conception et la construction	● ●		Les « Design Guidelines » sont appliquées à tous les grands projets en développement en cours de certification BREEAM. La première version de ces directives a été révisée pour tenir compte des premiers retours d'expérience.
Mettre en place un système de gestion informatisée des bâtiments, et des systèmes de mesure efficace pour tous les nouveaux projets de développements et de rénovation	●		L'installation des systèmes de gestion informatisée des bâtiments et de mesure est prévue dans les « Design Guidelines ».
Clients			
Mesurer et améliorer le service et la satisfaction client	●		Des enquêtes de satisfaction client ainsi que des audits qualité ont été entrepris dans tous les grands centres commerciaux gérés par le Groupe en Europe. Plus de 25 000 clients y ont participé. Les résultats ont permis d'élaborer des plans d'action afin d'améliorer le service et la satisfaction client sur chaque site.
Sensibiliser davantage les clients à l'utilisation des transports doux	●		L'enquête de satisfaction client couvre notamment le transport. Le Groupe a mis en place des stations de rechargement pour véhicules électriques en Espagne et un service de covoiturage en France.
Déployer la politique d'hygiène et de sécurité du Groupe dans toutes les régions	● ● ●		Les programmes français d'hygiène et de sécurité contre la légionellose et l'amiante ont été déployés dans de nouvelles régions. Les niveaux de conformité feront l'objet d'un suivi en 2010.
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	● ●		La lettre d'intention a été distribuée aux locataires dans toutes les régions et 42 baux verts ont été signés en France. Ce dispositif est en phase de déploiement dans toutes les régions du Groupe.
Revoir et mettre à jour le cahier des charges d'installation des locataires pour inclure de nouvelles directives en matière de développement durable, portant notamment sur l'aménagement des surfaces commerciales et des bureaux	● ●		Le cahier des charges d'installation des locataires a été mis à jour dans certaines régions. Les critères d'aménagement des magasins et des bureaux sont stipulés dans les clauses des baux verts.
Revoir et mettre à jour les clauses des baux pour inclure et développer des clauses de développement durable dans les nouveaux projets	● ●		Les clauses sont désormais intégrées dans tous les nouveaux baux pour l'ensemble des Régions
Définir un pilote pour une enquête européenne sur les locataires	●		Une enquête sur les locataires a été réalisée en Espagne. Sur la base des résultats de ce pilote, le Groupe élabore une enquête standard qui sera déployée dans d'autres régions en 2010.
Fournisseurs et sous-traitants			
Mettre à jour les contrats fournisseurs pour faire plus explicitement référence aux problématiques environnementales et aux conditions de travail	●		58 fournisseurs supplémentaires ont signé un avenant relatif aux questions environnementales et aux conditions de travail. Le Groupe s'est jusqu'à présent concentré sur la France, mais il entend étendre le processus à d'autres régions.
Communiquer avec les fournisseurs clés sur la stratégie de développement durable du Groupe	●		L'avenant au contrat a été débattu avec plusieurs des fournisseurs clés qui l'ont signé, principalement en France.
Contrôler la conformité des principaux fournisseurs avec les exigences fixées par la réglementation locale et les clauses de développement durable d'Unibail-Rodamco	●		Une évaluation a été préparée en France. Rien n'a encore été mis en place dans les autres régions.
Développer davantage de partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs et les sous-traitants	● ● ●		Le projet pilote mis en œuvre à Carré Sénart en France s'est avéré extrêmement positif (voir page 16).
Actionnaires et investisseurs			
Accroître le nombre de rencontres avec les investisseurs de titres à revenus fixes ou en actions d'au moins 15 % par rapport à 2008	●		Le nombre de rencontres a augmenté de plus de 25 %.
Développer les contenus Internet pour les investisseurs	●		Une nouvelle rubrique dédiée aux relations avec les investisseurs a été intégrée au site institutionnel du Groupe.
Réaliser une enquête pour mesurer l'efficacité de la politique du Groupe en matière de relations avec les investisseurs	●		La priorité a été accordée aux réunions avec les investisseurs sur le thème du développement durable.
Organiser des rencontres investisseurs dans les centres financiers où le Groupe n'est pas actuellement présent	●		Des rencontres ont eu lieu à Los Angeles, à Chicago, à San Francisco et à Toronto.
Organiser un road show pour les investisseurs généralistes	●		Un « oad show » pour les investisseurs généralistes a été organisé à Londres.
Communautés et collectivités locales			
Développer une stratégie d'engagement et de soutien auprès des habitants pour chacun des grands centres commerciaux du Groupe	●		Des informations sur l'engagement du Groupe et son soutien aux populations locales ont été recueillies dans l'ensemble des régions. Tous les actifs clés disposent d'une politique locale adaptée. La première version de la politique du Groupe en matière d'engagement auprès des communautés a été présentée à la Direction à des fins d'analyse.
Évaluer la situation et les progrès réalisés par les lauréats du Grand prix des jeunes créateurs du commerce	●		La situation et les progrès réalisés font l'objet de comptes rendus réguliers via la lettre d'information du Groupe. Aucun rapport officiel n'a été produit.
Lancer l'édition espagnole du Grand prix des jeunes créateurs du commerce	●		Cet objectif a été abandonné en 2009.
Collaborateurs			
Signer la Charte de la diversité française et former tous les managers aux pratiques de recrutement et de gestion au quotidien pour la réduction des risques de discrimination	●		Le Groupe a signé la Charte en avril 2009, mais les managers n'ont pas tous été formés.
Sensibiliser l'ensemble des employés du Groupe à la politique Groupe de développement durable	●		Des présentations ont été organisées dans toutes les régions afin d'expliquer aux collaborateurs la stratégie de Développement durable du Groupe, ses réalisations et ses objectifs. D'autres présentations ont été faites aux 200 managers du Groupe ainsi qu'au Directoire et au Conseil de surveillance.
Déployer un programme de formation des collaborateurs au développement durable en trois parties	●		Un programme de formation portant sur la gestion environnementale des actifs existants, le développement durable et la politique environnementale du Groupe a été mis en place.

Performance par rapport aux objectifs 2009



Objectifs 2010		Périmètre	Date
Systèmes de gestion de l'environnement			
Actifs existants	S'assurer que 75 % des actifs gérés par le Groupe disposent d'un système de management environnemental certifié par un organisme externe	● ● ●	2011
	Obtenir la certification ISO 14001 pour au moins dix nouveaux centres commerciaux	●	2010
Nouveaux développements	Obtenir a minima une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les projets supérieurs à 10 000 m ² livrables à compter de 2011	● ● ●	Objectif continu
	Faire appliquer les « Design Guidelines » et organiser au moins cinq sessions de formation sur leur utilisation par les équipes de développement du Groupe	● ● ●	2010
Implication des parties prenantes			
Locataires	Mener une enquête de satisfaction auprès des locataires dans au moins 60 centres commerciaux de 8 pays	●	2010
	Veiller à ce que 60 % au moins des nouveaux locataires - de commerces ou de bureaux - signent un bail vert en 2010	● ●	2010
	Organiser des comités de développement durable dans au moins 50 % des centres commerciaux gérés par le Groupe d'ici à la fin 2010 et dans 100 % des centres d'ici à la fin 2011	●	2010
Prestataires et sous-traitants	Inclure les dernières clauses environnementales et sur l'emploi, dans toutes les régions, dans l'ensemble des nouveaux contrats de prestation pour toutes les régions	●	2010
	Développer au sein du Groupe un cadre d'évaluation de la conformité des actions des prestataires avec les clauses environnementales	●	2010
Clients	Développer une stratégie de communication qui mette en avant les initiatives de développement durable propres à chaque actif dans au moins 75 % des centres commerciaux gérés par le Groupe	●	2011
	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité entre 2009 et 2012	●	2012
	Augmenter le score moyen des enquêtes de satisfaction client pour qu'il passe de 8,1/10 en 2009 à 8,5/10 en 2011	●	2011
Actionnaires et investisseurs	S'assurer qu'au moins 75 % de la moitié des investisseurs clés en valeur rencontrent le management du Groupe	●	2010
	Organiser un « road show » pour les investisseurs asiatiques dans au moins deux centres financiers asiatiques	●	2010
	Organiser pour les investisseurs des sessions sur la gouvernance du Groupe et le développement durable dans trois centres financiers européens	●	2010
Communautés et autorités locales	Veiller à ce que des plans d'action auprès des habitants soient en place ou actualisés dans tous les grands centres commerciaux	●	2010
	Déployer au moins 10 initiatives pour rendre les centres commerciaux du Groupe plus accueillants et plus accessibles aux visiteurs touchés d'un handicap	●	2010
Responsabilité environnementale			
Adaptation au changement climatique et atténuation du phénomène	Réaliser une étude afin de donner au Groupe une vision plus précise de l'impact potentiel du changement climatique sur ses actifs et ses activités	● ● ●	2010
	Lancer de nouvelles initiatives pour générer sur site de l'énergie renouvelable ou à faible teneur en carbone	●	2010
	Réduire d'au moins 40 % l'intensité carbone des centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006	●	2016
	Augmenter de 20 % l'efficacité énergétique des grands centres commerciaux gérés par le Groupe en 2012, par rapport au niveau de 2006	●	2012
	Élaborer des plans de transport permettant de promouvoir les modes de transport doux pour au moins dix actifs	● ● ●	2010
	Mettre en œuvre un système de suivi des déplacements professionnels de tous les collaborateurs Unibail-Rodamco	●	2010
	Installer des stations de rechargement de véhicules électriques sur 20 actifs	● ● ●	2010
	Mettre au point un calculateur de CO ₂ pour que les clients des congrès et expositions puissent évaluer l'empreinte écologique de leurs manifestations	●	2010
Utilisation des ressources, hygiène et sécurité	Réduire de 20 % la consommation d'eau par visite dans les centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006	●	2016
	Suivre la destination finale des déchets collectés dans 89 % des centres commerciaux gérés par le Groupe et définir des objectifs de réduction des quantités de déchets envoyées en centre d'enfouissement	●	2010
	Élaborer une politique d'approche de la biodiversité pour les projets en développements et les actifs existants	● ● ●	2010
	Réaliser une étude sur un échantillon représentatif des actifs afin d'évaluer cette politique	● ● ●	2010
	Réaliser des évaluations systématiques des risques dans tous les centres commerciaux équipés d'installations réfrigérantes	●	2010
Anticiper la réglementation en réalisant un recensement systématique de l'amiante restant dans les centres commerciaux	●	2010	
Emploi et diversité			
Diversité et comportement éthique	Instaurer, dans toutes les régions, un programme de formation des managers et collaborateurs sur la diversité, la non-discrimination, le Code d'éthique et les règles de conformité	●	2010
	Créer un environnement de travail positif pour les collaborateurs handicapés en proposant des stages de formation à l'intention de tout le personnel des Ressources Humaines et de la communication qui seront chargés de la mise en œuvre et de la diffusion en interne des politiques du Groupe	●	2010
	Appliquer l'accord relatif à l'emploi des seniors signé en France en 2009, et soutenir cette catégorie de personnes par des formations ciblées et des évaluations de compétences	●	2010
	Identifier les potentiels risques psychosociaux au travail et prendre les mesures correctives nécessaires, le cas échéant, en partenariat avec les représentants du personnel	●	2010
Responsabilité environnementale	Continuer à organiser, dans toutes les régions, des rencontres avec les collaborateurs pour les sensibiliser davantage aux politiques et aux objectifs de développement durable	●	2010
Formation et gestion de carrière	Maintenir le nombre d'heures de formation dispensées par l'Académie Unibail-Rodamco, et proposer de nouvelles formations en management	●	2010
	Intégrer une nouvelle application logicielle qui améliorera le processus d'évaluation des performances	●	2010
	Introduire au sein du Groupe un système de notation des postes afin de faciliter la mobilité et le développement de carrière	●	2010
Mobilité et recrutement	Accroître le nombre de collaborateurs travaillant pour le Groupe en dehors de leur région d'origine	●	2010
	Étendre le recrutement dans le cadre du « European Graduate Programme » en embauchant au moins 25 jeunes diplômés en 2010	●	2010
Gestion des performances	Continuer à appliquer une politique de rémunération qui récompense et encourage le développement personnel	●	2010
	Poursuivre les efforts visant à réduire les risques d'accident de travail	●	2010
	Améliorer dans toutes les régions les processus permettant de recueillir et d'analyser les données sur l'absentéisme et les départs	●	2010
Communication interne	Lancer un portail intranet institutionnel pour que chaque collaborateur ait accès à l'actualité locale, institutionnelle et professionnelle ainsi qu'aux outils métier	●	2010

Déclaration des conseils

Upstream Sustainability Services, du Groupe Jones Lang LaSalle, a été invité à rendre un avis sur les progrès d'ensemble accomplis en matière de développement durable au sein du Groupe Unibail-Rodamco, ainsi que sur la qualité du contenu du Rapport Développement durable 2009. Dans la mesure où Upstream Sustainability Services intervient en qualité de conseil stratégique en développement durable auprès d'Unibail-Rodamco depuis 2008, le présent avis ne saurait constituer une déclaration de validation pleinement indépendante, mais il peut être considéré comme un avis externe sur les progrès accomplis au cours de l'exercice 2009. Le Rapport Développement durable 2009 a été établi par Unibail-Rodamco, seul et unique responsable de son contenu.

Exhaustivité et transparence du reporting

Pour le Rapport Développement durable 2009 d'Unibail-Rodamco, Upstream Sustainability Services est intervenu à deux titres principaux – en examiner le contenu et procéder à l'évaluation des progrès d'Unibail-Rodamco à l'aune des objectifs 2009. Sur la base de cette intervention, nous considérons que le présent rapport donne aux parties prenantes d'Unibail-Rodamco une image fidèle de la manière dont le Groupe a géré la problématique du développement durable en 2009, et que le rapport reflète correctement les objectifs de performance et les décisions de gestion mis en place pour amplifier la prise en compte du développement durable dans les activités du Groupe en 2009.

Évaluation des objectifs

Pour l'exercice 2009, Unibail-Rodamco s'est assigné 30 objectifs. Upstream Sustainability Services a procédé à l'évaluation externe d'un échantillon de dix objectifs. Les objectifs inclus dans l'échantillon ont été sélectionnés sur la base des principes suivants : au moins un objectif par activité de partie prenante, mix d'objectifs à court et à long terme, et objectifs suffisamment précis et mesurables pour être soumis à vérification officielle. L'évaluation des objectifs s'est faite sur la base d'un examen détaillé de la documentation et des explications complémentaires communiquées lors d'une réunion en personne avec l'analyste Développement durable pour Unibail-Rodamco.

Pour l'exercice 2009, Unibail-Rodamco indique que 87 % des objectifs ont été pleinement ou partiellement atteints (57 % pleinement atteints ou en voie d'être pleinement atteints, 30 % partiellement atteints). Sur la foi des éléments dont nous disposons, nous estimons qu'il s'agit d'une appréciation correcte des progrès accomplis et que, globalement, ce taux de résultat reflète une excellente concrétisation par Unibail-Rodamco de ses objectifs Développement durable pour 2009. Néanmoins, nous émettons une réserve car, si nous avons constaté des éléments tangibles attestant une implication dans la vie locale au niveau des actifs individuels, Upstream Sustainability Services n'a relevé aucun élément indiquant que cette implication répondait à une stratégie de Groupe.

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs, les procédures de collecte, de vérification et d'organisation des données ont été examinées. Upstream Sustainability Services n'a procédé à aucune vérification des données, mais Ernst & Young a effectué une évaluation ciblée des données sur l'intensité carbone entre 2006 et 2009. À en juger par les résultats de notre examen des procédures, nous pouvons certifier que les progrès accomplis par Unibail-Rodamco pour atteindre ses objectifs d'intensité carbone et d'économies d'eau sont en phase avec les chiffres apparaissant dans le présent rapport.

Observations et recommandations

Par rapport aux objectifs fixés, nous considérons que, globalement, Unibail-Rodamco a accompli de grands progrès durant l'exercice 2009 et que la concrétisation de ses objectifs à long terme semble prometteuse à ce stade. Les succès les plus marquants durant l'exercice sont les suivants :

- Excellent résultat en termes de réalisation de l'objectif de réduction de 25 %, à l'horizon 2016, de l'intensité carbone des centres commerciaux gérés ; cette réussite a conduit le Directoire à fixer un objectif de réduction encore plus ambitieux de 40 % d'ici à 2016. Nous nous réjouissons en outre qu'Unibail-Rodamco ait commandé à Ernst & Young une vérification indépendante de ses données sur l'intensité carbone pour le Rapport Développement durable 2009.
- Mise en place de mesures très efficaces pour mesurer et améliorer la satisfaction client.
- Progrès réalisés dans la mise à jour du guide destiné aux locataires en Espagne et du guide de l'aménagement en France pour y faire figurer des informations Développement durable ; cette pratique devra être étendue à d'autres régions.
- Introduction de nouvelles clauses « vertes » dans les baux en France, avec 42 contrats signés à ce jour. En outre, un mémorandum d'accord Développement durable a été envoyé aux locataires en place. Il faudra comparer les difficultés et les succès rencontrés en 2010 dans l'implication des locataires dans tous les pays où opère le Groupe.
- Progrès très significatifs accomplis en France dans la mise à jour des contrats fournisseurs pour y inclure de nouvelles exigences sur les performances environnementales et professionnelles.
- Forte implication auprès des investisseurs en 2009 qui a conduit à privilégier la gestion à long terme des risques liés au Développement durable et aux changements climatiques pouvant affecter le portefeuille du Groupe.
- Mise en place d'une formation approfondie en matière de Développement durable. Nous recommandons la poursuite de ce programme de formation, notamment au niveau du Directoire et des cadres dirigeants, et nous recommandons que les membres de l'équipe de développement ayant mis en œuvre des technologies innovantes sur les bâtiments neufs diffusent plus largement leur expérience pratique auprès d'autres équipes et pays.

Sur la base de l'examen des objectifs auquel nous avons procédé, et dans le but d'aller encore plus loin que les progrès substantiels déjà réalisés par Unibail-Rodamco durant l'exercice 2009, nous recommandons les mesures suivantes :

- Dans certains domaines, des lignes directrices officielles et formalisées contribueraient à conforter les efforts déployés. Ainsi, une stratégie de Groupe sur l'implication locale concourrait à une meilleure coordination des très nombreux événements et activités proposés actuellement par les centres commerciaux Unibail-Rodamco.
- Pour veiller à ce que les objectifs soient pleinement atteints, il serait souhaitable de définir en interne des buts intermédiaires afin d'énoncer clairement les étapes nécessaires. Il faudrait en outre veiller plus particulièrement à ce que les objectifs soient effectivement mesurables et en définir le champ d'application par type d'actif et par région.
- Dans les années à venir, Unibail-Rodamco gagnerait à renforcer la fiabilité des données sur l'intensité carbone en mettant en place des mécanismes autorisant une vérification indépendante exhaustive de tous les indicateurs clés de performance environnementale et sociale.
- Dans les années à venir, Unibail-Rodamco gagnerait en outre à faire auditer tous ses objectifs de manière indépendante et à envisager de produire son rapport selon des standards mondialement reconnus comme Global Reporting Initiative et AA 1000AS.

Sophie Walker, Consultante Senior
Upstream Sustainability Services
Jones Lang LaSalle

Rhiannon Lewis, Consultante
Upstream Sustainability Services
Jones Lang LaSalle



Real value in a changing world

Vérification par un tiers indépendant de l'indicateur intensité carbone (kgCO₂/visite)

Le Groupe Unibail-Rodamco a demandé à Ernst & Young, en tant que Commissaire aux Comptes de réaliser des travaux de vérification de l'évolution 2006/2009 de l'indicateur intensité carbone des centres commerciaux gérés par Unibail-Rodamco par visite (kgCO₂/visite). Le rapport d'assurance modérée d'Ernst & Young, présentant les travaux réalisés et les conclusions sans réserve, est disponible sur le site Internet du Groupe.



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, le groupe Unibail-Rodamco et ses employés déclinent toute responsabilité pour des pertes et dommages qui résulteraient 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 ; elles tiennent compte des risques connus 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 – mais pas exclusivement – le changement climatique, la politique énergétique locale ou l'évolution législative ou réglementaire.

Les données 2006-2008 présentées dans ce rapport, en particulier celles figurant aux pages 40 à 45, ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. Les données qui sont fournies pour l'année 2009 ont été collectées par le biais des outils internes de gestion sur un rythme trimestriel et/ou annuel. 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. L'ensemble des données est susceptible de modification sans préavis.

Ce document est la propriété exclusive du groupe Unibail-Rodamco. Il est disponible sur le site Internet d'Unibail-Rodamco : www.unibail-rodamco.com. Les Rapports de Développement durable relatifs aux exercices fiscaux 2007 et 2008 peuvent également être téléchargés 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.

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** www.terredesienne.com

Impression : ACTP, entreprise adaptée.

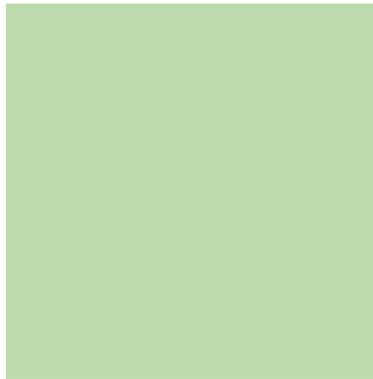
Crédits photos :

Agence Jean Paul Viguié SA d'Architecture / L'Autre Image (p. 13) ; Gilles Aymard (p. 10) ; Frank Barylko (p. 1, 17, 24, 26, 31, 34) ; Andreas Bruckner (p. 14) ; Martin Bureau (p. 4) ; Philippe Chiambaretta / PCA (p. 11) ; Contextes (p. 3, 7, 16, 21, 26, 35-37) ; Dervenn (p. 28) ; Cyrille Dubreuil (p. 25) ; Dunnet Craven, Architects (p. 10, 12) ; Jana Eriksson (p. 33) ; Ingélux (p. 12) ; Christophe Lebedinsky (p. 7) ; Stéphan Lett (p. 21) ; Alberto Mateo (p. 9, 18, 22) ; Julien Pepy (p. 15) ; Gilles Petipas (p. 32, 34) ; Fabrice Rambert (p. 23, 28) ; Saguez & Partners (p. 12) ; ainsi que des photos issues de la banque d'images d'Unibail-Rodamco.



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



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.

