



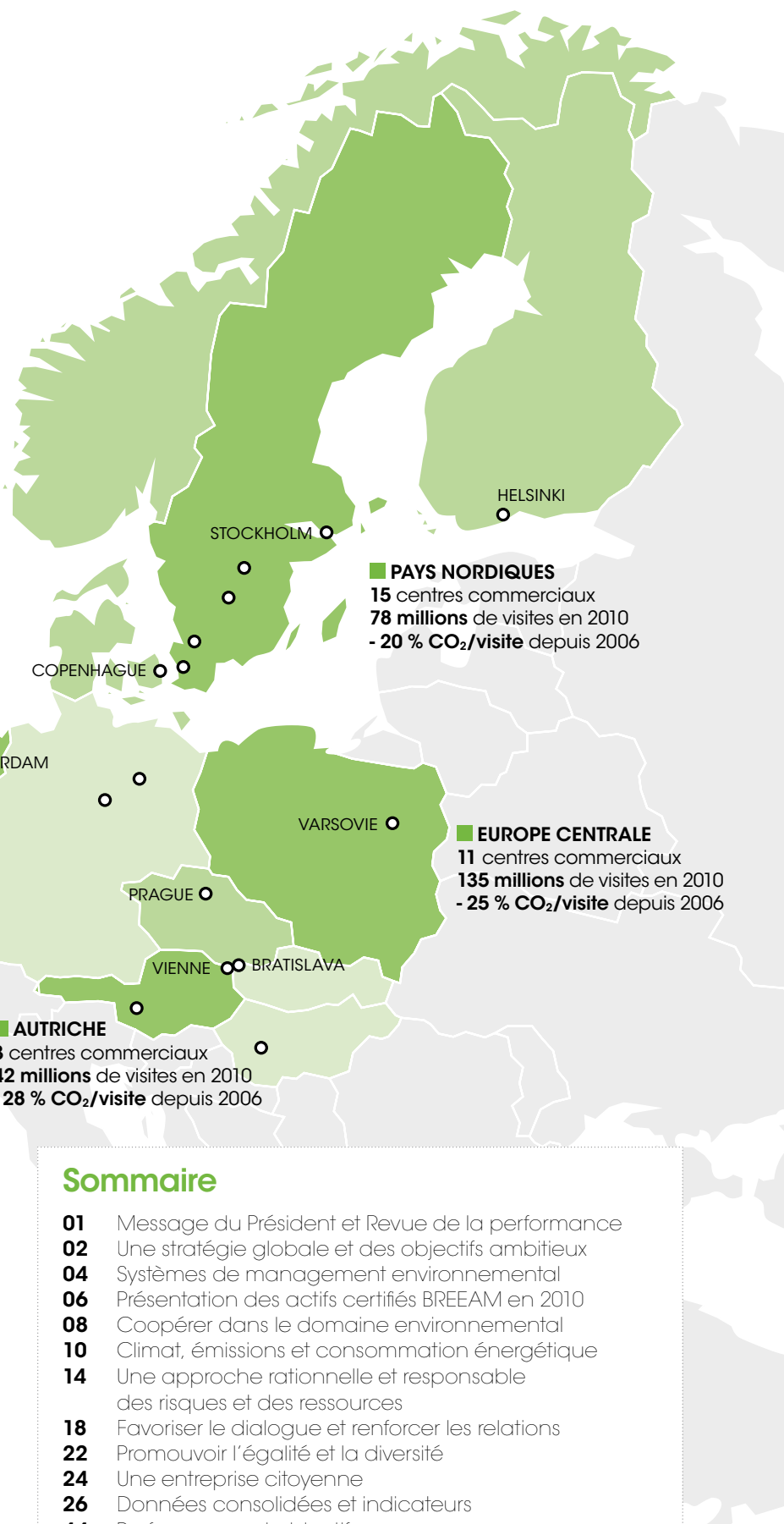
2010

Rapport développement durable

unibail·rodamco

Unibail-Rodamco est le leader européen coté de l'immobilier commercial, propriétaire d'un portefeuille d'une valeur de 24,5 milliards d'euros au 31 décembre 2010.

Engagé en faveur du développement durable, le Groupe se conforme à l'ensemble des réglementations sociales et environnementales de référence. Dans toutes ses activités et projets de développement, il a pour ambition de générer une croissance combinant efficacité économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement. Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco est également référencé au sein d'un certain nombre d'indices majeurs d'investissements socialement responsables au niveau mondial, notamment le FTSE4Good et le DJSI (Monde et Europe).



PAYS-BAS
8 centres commerciaux
42 millions de visites en 2010*
- 79 % CO₂/visite depuis 2006

* Chiffre pour les cinq centres commerciaux seulement

FRANCE
37 centres commerciaux
404 millions de visites en 2010
- 19 % CO₂/visite depuis 2006

ESPAGNE
14 centres commerciaux
120 millions de visites en 2010
- 34 % CO₂/visite depuis 2006

AUTRICHE
3 centres commerciaux
42 millions de visites en 2010
- 28 % CO₂/visite depuis 2006

PAYS NORDIQUES
15 centres commerciaux
78 millions de visites en 2010
- 20 % CO₂/visite depuis 2006

EUROPE CENTRALE
11 centres commerciaux
135 millions de visites en 2010
- 25 % CO₂/visite depuis 2006

Sommaire

- 01 Message du Président et Revue de la performance
- 02 Une stratégie globale et des objectifs ambitieux
- 04 Systèmes de management environnemental
- 06 Présentation des actifs certifiés BREEAM en 2010
- 08 Coopérer dans le domaine environnemental
- 10 Climat, émissions et consommation énergétique
- 14 Une approche rationnelle et responsable des risques et des ressources
- 18 Favoriser le dialogue et renforcer les relations
- 22 Promouvoir l'égalité et la diversité
- 24 Une entreprise citoyenne
- 26 Données consolidées et indicateurs
- 44 Performance et objectifs
- 48 Rapport d'examen du Commissaire aux Comptes

* Données CO₂/visite vérifiées par Ernst & Young. Voir rapport sur les pages 48-49.

Message du Président

Guillaume Poitrinal, CEO et Président du Directoire



En 2010, les solides résultats d'Unibail-Rodamco ont une fois de plus démontré la viabilité de sa stratégie d'entreprise. Conformément à son engagement de leadership et d'amélioration continue, le Groupe a publié simultanément ses résultats environnementaux, sociaux et

financiers pour la première fois en 2010¹. Il a également élargi le périmètre de l'audit environnemental et social effectué par un tiers indépendant.

La maturité et le succès de la politique de développement durable du Groupe font d'Unibail-Rodamco l'une des entreprises les plus durables dans le secteur de l'immobilier commercial.

En plus de la publication de rapports intégrés, qui fournissent aux actionnaires une vision panoramique de ses activités, le Groupe continue de contribuer activement à l'amélioration de la transparence et de la cohérence du reporting environnemental et social dans l'ensemble du secteur immobilier. Les résultats publiés par Unibail-Rodamco en 2010 sont en cohérence avec le projet de directives de l'EPRA² visant à

améliorer les pratiques de reporting de la performance en matière de développement durable dans le secteur. Le Groupe prend également part à une importante initiative de benchmarking, le *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB), qui améliorera encore la transparence et l'harmonisation à compter de 2011.

Le développement durable, aussi bien environnemental que social, est un défi qui se décline sur le long terme. Les certificats BREEAM décernés aux nouveaux projets de développement du Groupe – notamment la première certification « Excellent » pour un centre commercial en Europe – constituent un signal fort de la solidité, de l'efficacité et de la performance des fondements du Groupe pour une croissance durable dans le futur.

Revue de la performance

Joost Bomhoff, Directeur Exécutif en charge du développement durable



En 2010, Unibail-Rodamco a encore obtenu d'excellents résultats environnementaux et sociaux. Les émissions de CO₂ et la consommation d'eau ont fortement diminué pour

la quatrième année consécutive, la consommation d'énergie est restée stable en dépit d'un hiver exceptionnellement froid, et près de 1 200 baux « verts » ont été signés avec les locataires de centres commerciaux et de bureaux. Le montant des contributions financières directes et indirectes à des causes d'utilité publique a augmenté de 10 % d'année en année et les engagements de longue date pour la promotion de l'éducation, de l'entrepreneuriat, des arts et de l'architecture ont été renouvelés.

Au cours des quatre dernières années, Unibail-Rodamco s'est doté d'une solide gamme d'instruments, d'indicateurs et d'objectifs qui font de la

performance environnementale et sociale un véritable acquis. Ces bonnes pratiques permettent au Groupe d'obtenir de constantes améliorations et de maintenir son impulsion, y compris dans des conditions économiques et climatiques défavorables. Unibail-Rodamco est solidement positionné pour atteindre ses objectifs ambitieux de long terme en matière de performance durable.

Grâce à ces résultats, le Groupe a conforté en 2010 sa position dans les indices FTSE4Good et Dow Jones Sustainability (Monde). Il a également fait son entrée dans l'indice Dow Jones Sustainability (Europe) ainsi que dans l'ASPI (Europe) et dans le NYSE Euronext Low Carbon 100 Europe®.

1 – Ce rapport de développement durable 2010 est un extrait des informations publiées dans le rapport annuel d'activité et de développement durable de 2010. Le document intégral est disponible sur le site internet du Groupe : www.unibail-rodamco.com

2 – European Public Real Estate Association (www.epra.com)

Une stratégie globale et des objectifs ambitieux

PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS 2010



- Atteint **78 %**
- Partiellement atteint **14 %**
- Non atteint **8 %**

Le Groupe s'est fixé des objectifs environnementaux et sociaux réalistes mais ambitieux. Unibail-Rodamco a volontairement placé la barre très haute pour inciter ses équipes à se surpasser et à innover, au risque que le Groupe n'atteigne pas 100 % de ses objectifs. Les progrès considérables réalisés depuis 2006 témoignent de la pertinence de cette approche.

DES OBJECTIFS À LONG TERME AMBITIEUX :

- **40 %** CO₂/visite 2006-2016
- **20 %** kWh/visite 2006-2012
- **20 %** litre/visite 2006-2012

En 2010, l'objectif du Groupe était double : maintenir la performance et innover. Grâce à la généralisation des bonnes pratiques mises en œuvre ces dernières années, le Groupe a pu consolider sa performance en se rapprochant de ses objectifs environnementaux à long terme tandis que l'introduction de solutions innovantes permet de préfigurer les centres commerciaux durables de demain.

Le développement durable fait partie intégrante des pratiques quotidiennes d'Unibail-Rodamco, qu'il s'agisse de ses activités opérationnelles, de développement ou d'investissement. Malgré des conditions climatiques défavorables, le Groupe a réussi à préserver ses bons résultats en 2010.

Unibail-Rodamco collabore avec des experts externes pour définir sa stratégie et valider ses performances. En 2010, le Groupe figure toujours dans les grands indices ISR (Investissement socialement responsable) et se maintient en tête des classements de différentes études indépendantes. Ernst & Young¹ a vérifié dix des objectifs du Groupe, dont l'indicateur intensité carbone (CO₂/visite), bien avant que toute législation ne l'impose. De manière générale, Unibail-Rodamco tend à se fixer des objectifs plus contraignants que ce que prévoit la réglementation. À titre d'exemple, l'objectif de baisse de l'intensité carbone du Groupe fixé à - 40 % entre 2006 et 2016 va bien au-delà des objectifs de réduction visés par les autorités françaises et européennes. La stratégie « bail vert » mise en place par Unibail-Rodamco fin 2009 constitue désormais un des principaux piliers de sa stratégie de développement durable. Elle fait incontestablement du Groupe un des leaders en matière de gestion durable et témoigne de son engagement à impliquer dans ce processus ses parties prenantes.

Enfin, en tant qu'entreprise responsable et citoyenne, Unibail-Rodamco continue de s'impliquer de manière active dans différents groupes de travail gouvernementaux et sectoriels. Le Groupe a notamment joué un rôle majeur dans le récent engagement de l'EPRA (European Public Real Estate Association) en faveur du développement durable et dans la sélection d'indicateurs clés de performances environnementales pour le secteur de l'immobilier commercial.



¹ - Le rapport d'examen délivré par Ernst et Young est disponible sur les pages 48-49 du rapport et sur le site internet du Groupe : www.unibail-rodamco.com

**PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES CENTRES
COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE**

- Émissions CO₂ (CO₂/visite)*
- Énergie (kWh/visite)*
- Eau (litres/visite)



*Données vérifiées par Ernst & Young, voir rapport pages 48-49.



Projet	Certification BREEAM	Statut
Docks 76, Rouen, France	« Good »	1 ^{er} centre commercial certifié en Europe (avril 2009)
Tour Oxygène, Lyon, France	« Very Good »	1 ^{er} immeuble de bureaux certifié « Very Good » en France (mai 2010)
Donau Zentrum, extension, Vienne, Autriche	« Very Good »	1 ^{er} centre commercial certifié en Autriche (mai 2010)
Lyon Confluence, Lyon, France	« Very Good »	1 ^{er} centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010)
SO Ouest, Levallois-Perret, France	« Excellent »	1 ^{er} centre commercial certifié « Excellent » en Europe (novembre 2010)

Systemes de management environnemental

La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco s'articule autour de **Systemes de management environnemental (SME) performants** qui garantissent une gestion rigoureuse des actifs existants et le développement de projets veillant au respect de l'équilibre entre les besoins des clients et les enjeux environnementaux.

Le programme *Sustainable Attitude*, SME des **actifs existants** du Groupe, est déployé sur l'ensemble des actifs gérés par Unibail-Rodamco à travers l'Europe. En novembre 2010, Bureau Veritas¹ a évalué le contenu et la structure de ce programme s'agissant des actifs gérés par le Groupe en France et a confirmé sa pertinence et son efficacité, en cohérence avec la politique d'amélioration continue d'Unibail-Rodamco.

L'amélioration régulière des performances environnementales des centres commerciaux gérés par le Groupe témoigne clairement de l'efficacité de ce SME. En 2010, l'intensité carbone (CO₂/visite) a encore diminué de 7 % sur 12 mois glissants, soit une réduction totale de 32 % depuis 2006.

La prise en compte des problématiques environnementales dès la phase de conception au travers de la démarche *Design Guidelines* est un moyen de réduire sensiblement la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ tout au long de la durée de vie du bâtiment. Depuis quelques années, grâce aux *Design Guidelines*, le Groupe intègre les enjeux environnementaux dans les nouveaux **projets de développement, de rénovation et d'extension**. Cette démarche de conception durable permet au Groupe de capitaliser sur son expérience, d'économiser du temps et de l'argent et de promouvoir l'échange de bonnes pratiques. Elle a également permis aux équipes de développement d'Unibail-Rodamco de livrer des bâtiments durables parmi les plus performants d'Europe (voir ci-après).

En 2010, les *Design Guidelines* ont été complétées afin d'intégrer de nouvelles thématiques et dernières innovations technologiques, et de tenir compte des retours d'expérience terrain. De nouvelles directives ont été diffusées, concernant notamment l'utilisation de la lumière naturelle, l'efficacité énergétique des installations de chauffage et de climatisation, la ventilation naturelle et la biodiversité.

¹ - Bureau Veritas est l'un des premiers acteurs mondiaux des services d'évaluation de conformité et de certification appliqués aux domaines de la qualité, de la sécurité, de la santé et de l'environnement. Leur rapport d'évaluation du SME est disponible sur le site internet du Groupe : www.unibail-rodamco.com

Présentation des actifs certifiés BREEAM en 2010

Depuis que le Groupe a pris la décision de faire certifier tous ses nouveaux projets de plus de 10 000 m², ses équipes de développement ont acquis un réel savoir-faire dans la conception et l'exploitation durables. Grâce à la mise en œuvre d'une approche méthodique et à sa volonté d'excellence dans ce domaine, Unibail-Rodamco est aujourd'hui l'un des leaders de la construction durable. Force d'innovation, le Groupe s'efforce également de diffuser au sein du secteur des pratiques environnementales plus efficaces, applicables à tous les types de bâtiment.

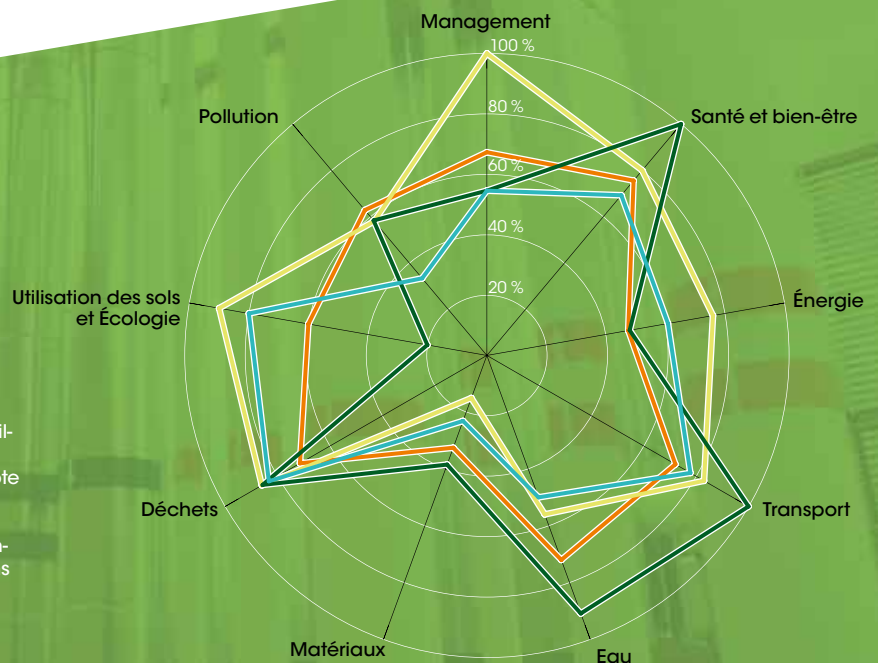
En 2010, quatre actifs ont obtenu la certification BREEAM¹ en phase de conception, plusieurs d'entre eux établissant de nouvelles références en termes de construction durable. Neuf autres actifs sont en cours de certification par différents organismes et huit autres sont en phase d'évaluation préliminaire. Par ailleurs, le nouveau hall d'exposition Paris-Nord Villepinte a été le premier parc d'exposition français à avoir été construit selon les normes HQE².

- 1 - BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) est la certification la plus utilisée au niveau mondial pour l'immobilier durable.
2 - HQE (Haute Qualité Environnementale) est le référentiel français de certification en matière d'immobilier durable.

COMPARAISON DU NIVEAU DE CERTIFICATION BREEAM DE DONAU ZENTRUM, SO OUEST ET OXYGÈNE PAR RAPPORT À LA MOYENNE DES ACTIFS D'UNIBAIL-RODAMCO (% DE CRÉDITS OBTENU PAR CATÉGORIES)

- OXYGÈNE Lyon, France
- DONAU ZENTRUM Vienne, Autriche
- SO OUEST Levallois-Perret, France
- Score moyen atteint sur le portefeuille

En « moyenne », les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco ont obtenu le niveau de certification BREEAM « Very Good », qui reflète la prise en compte de plusieurs facteurs environnementaux : accès au réseau de transports en commun, gestion des déchets, gestion de l'eau et confort (santé et bien-être) des visiteurs. Le Groupe poursuit ses réflexions sur plusieurs axes d'amélioration, en particulier l'utilisation de matériaux durables, l'efficacité énergétique et l'intégration de l'écologie et de la biodiversité dans ses nouveaux projets.



OXYGÈNE Lyon, France

1^{er} immeuble de grande hauteur en France à obtenir la certification « Very Good »

La tour Oxygène a été construite sur un terrain en friche à proximité immédiate du centre commercial de La Part-Dieu. La tour bénéficie d'un accès exceptionnel au réseau de transports en commun de la ville de Lyon, les occupants ayant le choix entre le train, le bus, le tram, le métro ou le vélo. Les bâtiments accessibles uniquement en voiture ont une empreinte carbone indirecte bien plus importante que ceux qui sont desservis par les réseaux de transports en commun.

Superficie : 29 400 m² GLA

Inauguration : 30 avril 2010

Principales caractéristiques environnementales :

- Efficacité énergétique (consommation inférieure de 27 % à la réglementation française*)
- Une façade équipée d'une double peau et intégrant des stores électriques afin de réduire la consommation d'énergie nécessaire à la climatisation du bâtiment
- Un système performant de pompes à chaleur sur nappe phréatique, alimentant le système de chauffage et de climatisation



DONAU ZENTRUM Vienne, Autriche

1^{er} centre commercial en Autriche à obtenir la certification « Very Good » dans la catégorie Retail

Donau Zentrum est le premier centre commercial et de loisirs au cœur de Vienne. En 2007, il a été le premier centre commercial en Autriche à se voir décerner le prix « Oeko Business Plan » par la municipalité de Vienne pour son engagement en faveur du développement durable.

Nouvelle extension : 26 000 m² GLA

Inauguration : 27 octobre 2010

Principales caractéristiques environnementales :

- Les enveloppes des bâtiments sont conçues pour éviter les déperditions thermiques et optimiser les niveaux de consommation énergétique
- Excellent accès au réseau de transports en commun, avec en particulier des voies réservées aux cyclistes et aux piétons, et un ensemble de services destinés aux cyclistes (douches, vestiaires, parking vélo, etc.)
- Construction dans une zone peu exposée au risque d'inondation



SO OUEST Levallois-Perret, France

1^{er} centre commercial en Europe à recevoir la certification « Excellent » dans la catégorie Retail

SO Ouest s'illustre par un ensemble de bonnes pratiques environnementales visant à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO₂, à améliorer la biodiversité et à optimiser l'utilisation des ressources naturelles. À titre d'exemple, le centre commercial sera relié au réseau de chauffage urbain alimenté à 100 % par géothermie, une énergie renouvelable.

Superficie : 46 700 m² GLA

Inauguration : 2013

Principales caractéristiques environnementales :

- Un niveau de consommation énergétique inférieur de 36 % à la consommation de référence imposée par la réglementation française*
- 10 000 m² d'espaces verts conçus par un expert en écologie pour protéger la biodiversité
- Récupération des eaux pluviales pour alimenter les toilettes, nettoyer les espaces techniques et arroser les espaces verts
- Étude en coût global des éléments de conception (y compris la structure et les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation) sur des périodes de 30 et 60 ans
- Installation de compacteurs pour réduire le volume des déchets. Le besoin de rotation des camions bennes a été divisé par quatre
- Toiture végétale pour l'isolation thermique et phonique, le filtrage de la pollution de l'air, la rétention des eaux pluviales et la protection de la biodiversité



* Réglementation Thermique 2005 - en vigueur pour tous les bâtiments dont le permis de construire est déposé après le 1^{er} septembre 2006.

Coopérer dans le domaine environnemental

En 2010, les équipes d'Unibail-Rodamco ont intensifié la coopération avec les parties prenantes autour des enjeux environnementaux. La stratégie « bail vert » a été déployée progressivement dans toutes les régions et 79 % des baux signés ou renouvelés en Europe en 2010 intégraient des clauses environnementales. Dans ses centres commerciaux, Unibail-Rodamco a recours à un pourcentage croissant de fournisseurs et sous-traitants mettant en œuvre des pratiques responsables. La performance environnementale d'un actif est l'affaire de tous : c'est ce message que s'emploie à diffuser le Groupe au travers de réunions avec les locataires et d'actions de communication auprès des visiteurs.



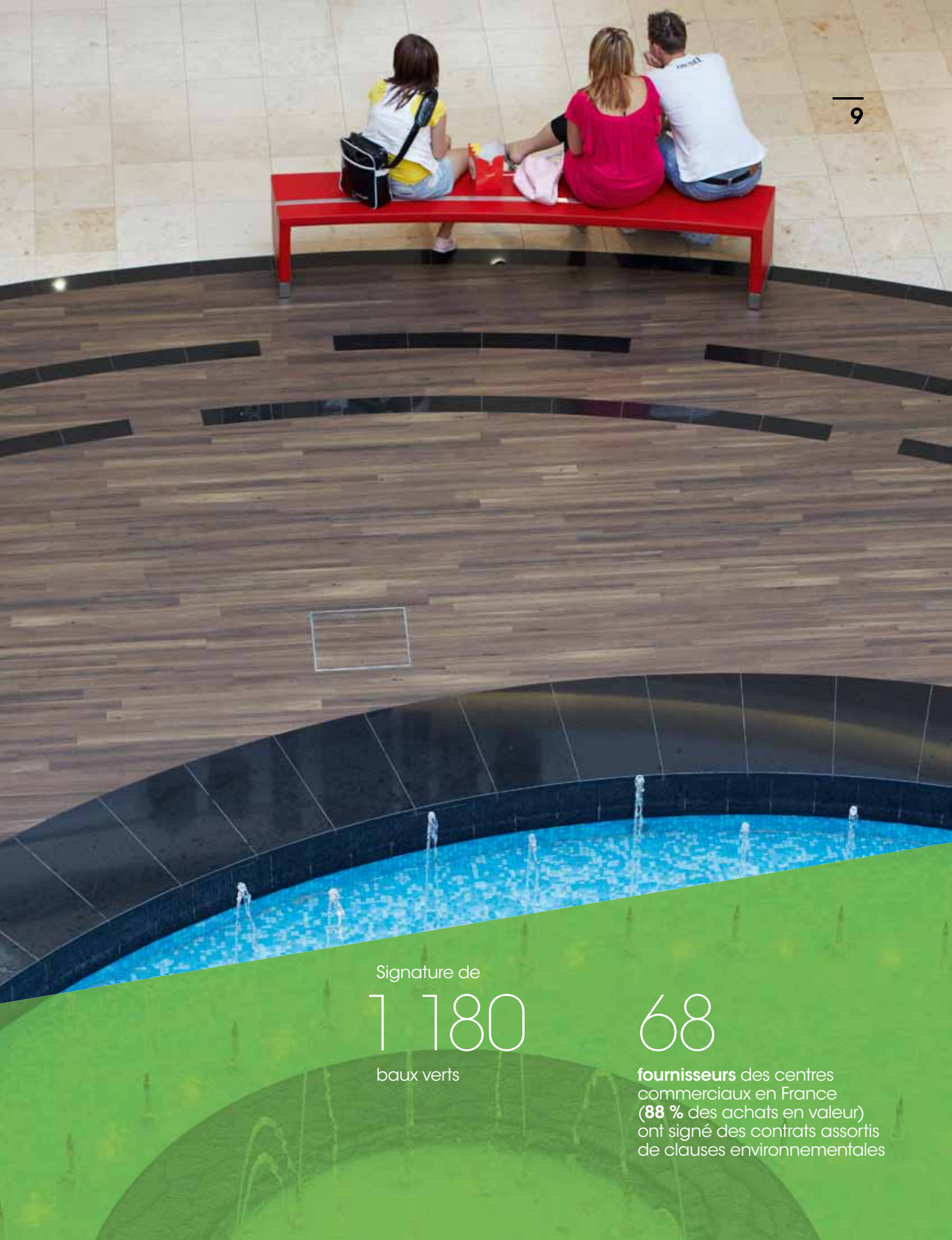
Installation d'une nouvelle signalétique pour informer **les clients** des performances environnementales de leur centre commercial. Vélizy 2 (région parisienne), qui accueille plus de 15 millions de visiteurs par an, a été le premier site à en bénéficier.

Unibail-Rodamco a introduit sa stratégie « bail vert » fin 2009. Cette approche pionnière, qui va bien au-delà des exigences réglementaires, formalise les obligations respectives du **baillieur et du preneur** dans une annexe environnementale jointe au contrat de bail. Depuis le 1^{er} janvier 2010, ces clauses s'appliquent systématiquement à tous les baux signés ou renouvelés.

Dans certains de ses centres commerciaux, Unibail-Rodamco a également mis en place des Comités de développement durable chargés de définir des plans d'action, d'encourager le dialogue et d'informer les locataires sur les différentes initiatives du Groupe, les performances du centre et la contribution attendue des enseignes. En 2010, 230 locataires ont participé à ces comités dans 30 centres commerciaux en France, en République tchèque et en Pologne. Lors de ces réunions, les locataires ont identifié plusieurs enjeux prioritaires, parmi lesquels le développement de moyens de transport durables et de moyens de communication vis-à-vis des visiteurs, l'amélioration du système de gestion des déchets et le suivi de la consommation d'électricité pour permettre aux magasins de fonctionner le plus efficacement possible. En 2011, des ateliers réunissant bailleurs et preneurs travailleront sur ces questions.

Le Groupe a mené une étude comparative dans ses centres commerciaux d'Eurallille (Lille) et de Meriadeck (Bordeaux) afin de comprendre les écarts de consommation d'eau entre enseignes de même activité. Le Groupe a analysé et comparé la consommation des enseignes de restauration, de téléphonie mobile, d'optique et de mode. Outre l'incitation à adopter des pratiques plus responsables, cet exercice a débouché sur des améliorations immédiates.

Les fournisseurs sont également incités à adopter des pratiques responsables. Dans toute l'Europe, les services d'achat du Groupe se mobilisent afin que tout contrat nouveau ou renouvelé contienne des clauses environnementales couvrant l'ensemble de ces enjeux, depuis la non-utilisation de produits nettoyeurs chimiques jusqu'au recyclage des déchets. En 2010, le Groupe a renforcé les obligations relatives au traitement des déchets et développé une méthodologie permettant d'évaluer le respect des clauses environnementales, qui sera mise en œuvre en 2011. L'avenant relatif aux obligations environnementales s'applique aux cinq types de prestataires qui interviennent principalement dans les actifs du Groupe : maintenance, nettoyage, gestion des déchets, ascenseurs, sécurité. En Espagne, les fournisseurs sont tenus de respecter la norme ISO 14001.



Signature de

1 180

baux verts

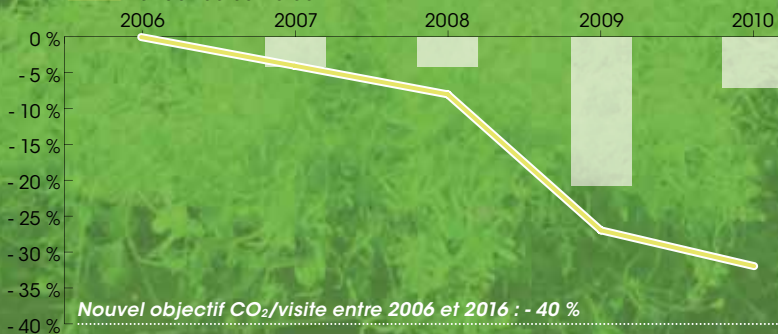
68

fournisseurs des centres commerciaux en France (88 % des achats en valeur) ont signé des contrats assortis de clauses environnementales



**RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CO₂ PAR VISITE
DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE**

■ Tendance annuelle
— Tendance cumulée



Nouvel objectif CO₂/visite entre 2006 et 2016 : - 40 %

L'indicateur CO₂/visite offre une mesure transparente et quantitative du bilan carbone d'un actif immobilier, qui intègre trois composantes majeures : l'intensité carbone (CO₂/kWh), l'efficacité énergétique (kWh/m²) et l'intensité d'usage (m²/visite). À l'avenir, il tiendra également compte des émissions liées au transport des visiteurs (kgCO₂/visite).

Climat, émissions et consommation énergétique

Atténuer/S'adapter

Parallèlement à l'optimisation de la performance environnementale de ses actifs au travers d'objectifs ambitieux de réduction de la consommation énergétique et des émissions de CO₂, Unibail-Rodamco a développé une politique à long terme visant à appréhender les conséquences du **changement climatique** et à s'y adapter.

En particulier, le Groupe s'emploie à évaluer les risques susceptibles d'affecter la valeur de son portefeuille, son exploitation, et se préparer aux contraintes réglementaires à venir. Cette politique s'appuie sur une méthodologie qui vise à identifier les risques potentiels pour le portefeuille – tels que hausse des températures, inondations, événements climatiques extrêmes – et à établir le profil de risque de chaque zone géographique dans laquelle le Groupe est présent. Cette politique sera mise à jour régulièrement et des stratégies d'adaptation seront élaborées le cas échéant.

Unibail-Rodamco s'efforce de répondre aux problématiques du changement climatique, liées aux consommations énergétiques et aux émissions de CO₂. À cet effet, le Groupe a mis en place de nombreuses initiatives et mesure les progrès accomplis à l'aide d'un seul indicateur : le CO₂/visite. En 2010, Ernst & Young¹ a certifié que, depuis 2006, le Groupe a réduit de 32 % le ratio CO₂/visite des actifs qu'il gère à périmètre constant. Cette réduction spectaculaire témoigne de l'engagement d'Unibail-Rodamco à améliorer les performances environnementales de son portefeuille.

Pour réduire ses émissions de CO₂ et atténuer l'impact de ses activités sur le climat, le Groupe s'emploie à réduire sa **consommation énergétique** tout en diminuant le **contenu carbone** de son approvisionnement énergétique. Diminuer la consommation énergétique est le moyen le plus efficace pour réduire les émissions de CO₂ puisque celles-ci sont éliminées à la source de production. Depuis l'introduction de l'approche *Sustainable Attitude*, la consommation énergétique des actifs gérés par le Groupe a diminué régulièrement. Depuis 2006, 23 % des centres commerciaux sous gestion ont ainsi réduit leur consommation de plus de 20 %.

Ces progrès ont été réalisés grâce à des outils simples, mais aussi à des technologies de pointe. Ainsi, l'utilisation de l'« energy tree » permet d'effectuer un relevé des heures de fonctionnement et de la consommation énergétique de chaque installation technique d'un bâtiment. Les résultats sont analysés afin d'identifier les sources d'optimisation et les systèmes qui pilotent ces installations sont reprogrammés en conséquence. L'installation de capteurs de lumière et de température permet un pilotage en temps réel en fonction des conditions météorologiques. Initiée en Espagne en 2009, cette approche, déployée en 2010 dans les centres commerciaux en Pologne et en République tchèque, a obtenu d'excellents résultats puisqu'en trois mois, la consommation énergétique de Zlote Tarasy (Varsovie) a, par exemple, chuté de 14 %.

En Espagne, un programme ambitieux d'éclairage à diodes électroluminescentes (LED) a été lancé dans dix centres commerciaux (parcs de stationnement, toilettes et issues de secours). Selon les estimations, chaque euro investi dans ce projet permettra d'économiser chaque année 1,07 kgCO₂ et 3,15 kWh. Un programme de rénovation des systèmes de désenfumage des halls d'exposition du Groupe est également en cours afin de permettre l'usage de la ventilation naturelle quelles que soient les conditions météorologiques. En 2010, ces systèmes ont été adaptés sur six halls du centre d'exposition de la Porte de Versailles, les autres bâtiments seront traités d'ici à cinq ans. ■■■

¹ - Voir pages 48-49 pour des informations complémentaires sur le rapport d'examen d'Ernst & Young.



Le Groupe effectue un premier test de séquestration du CO₂ à Amstelveen (Amsterdam). Pour cela, l'olivine est testée comme composant pour toiture terrasse. Minéral qui existe à l'état naturel, l'olivine a la propriété de piéger le CO₂ et de le transformer en matériaux inertes (sable, magnésium, bicarbonate et fer).



En octobre, le Groupe a conclu un accord avec Renault afin de promouvoir l'utilisation de véhicules électriques grâce à un réseau de bornes de recharge pratiques et rapides.

- Le Groupe produit une part modeste, mais croissante, de ses besoins énergétiques sur ses sites. En mai, une unité de **trigénération** (production d'énergie thermique, d'énergie électrique et de froid) alimentée au gaz naturel a ainsi été mise en service à Los Arcos (Séville). Une unité similaire sera prochainement installée à Parquesur (Madrid).

Une étude de faisabilité **géothermie** concernant le projet Aéroville dans le nord de Paris a livré des résultats très prometteurs : la solution géothermique offre des coûts d'exploitation moins élevés et rejette nettement moins de CO₂ que les solutions classiques associant gaz et électricité. Les émissions de CO₂ seraient ainsi réduites de plus de 410 tonnes par an, ce qui équivaut aux émissions d'un véhicule standard effectuant 41 fois le tour de la terre. Par ailleurs, l'augmentation du prix du gaz naturel renforce la compétitivité économique d'une telle solution.

L'intensité carbone CO₂/visite du Groupe a bénéficié ces dernières années des efforts réalisés par les producteurs d'énergie de chaque pays pour limiter leurs émissions de carbone. En 2010, le Groupe a signé un contrat avec un fournisseur d'électricité **garantissant l'achat d'énergie 100 % renouvelable** pour le Centre Commercial Shopping City Süd. Dorénavant, Shopping City Süd est exclusivement alimenté par de l'énergie d'origine hydraulique. Ce contrat a permis de réduire les émissions de CO₂ du Groupe de 3 435 tonnes en 2010.

Chaque mètre carré construit a un impact environnemental lors de sa construction, de son exploitation et en fin de vie, une réalité que traduit la composante « **intensité d'usage** » (m²/visite) de l'indicateur CO₂/visite. Pour améliorer sa performance, Unibail-Rodamco veille à ce que chaque bâtiment soit correctement dimensionné pour maximiser sa fréquentation.

Les bâtiments accessibles uniquement en voiture ont une empreinte carbone indirecte bien plus importante que ceux qui sont desservis par les réseaux de transports en commun. La plupart des actifs d'Unibail-Rodamco sont situés au cœur des grandes villes européennes et sont par conséquent facilement accessibles par **des moyens de transport « doux »**. C'est le cas en particulier du portefeuille de bureaux, parfaitement desservis par les réseaux de transport. En 2010, VIPARIS a mis à la disposition des organisateurs d'expositions et de congrès un calculateur CO₂ en ligne convivial, leur permettant d'évaluer l'empreinte carbone de leurs manifestations et de développer des actions de communication pour réduire cet impact environnemental.

Même si près de 55 % des visiteurs accèdent aux centres commerciaux du Groupe à pied, en vélo ou par transport en commun, un grand nombre continue de s'y rendre en voiture. Pour réduire l'impact de ces déplacements, Unibail-Rodamco s'efforce de déployer des moyens innovants pour sensibiliser le public. D'ici fin 2011, tous les centres commerciaux du Groupe en Espagne et ses principaux centres en France seront équipés de bornes de recharge pour les véhicules électriques. Ces bornes sont déjà déployées dans 21 centres du Groupe.



MIX ÉNERGÉTIQUE PAR RÉGION ET TENEUR EN CARBONE ASSOCIÉ PAR KWH (PÉRIMÈTRE VARIABLE)

■ Énergie fossile ■ Nucléaire ■ Renouvelable

Centres commerciaux	37 %	33 %	30 %	205 gCO ₂ /kWh	
Autriche	32 %	1 %	68 %	124 gCO ₂ /kWh	
Europe centrale			92 %	26 %	641 gCO ₂ /kWh
Pays-Bas	26 %		74 %	135 gCO ₂ /kWh	
Espagne		61 %	19 %	20 %	307 gCO ₂ /kWh
Pays nordiques	13 %	21 %	65 %	61 gCO ₂ /kWh	
France	13 %		76 %	10 %	75 gCO ₂ /kWh
Bureaux	33 %		59 %	8 %	110 gCO ₂ /kWh
Congrès-Expositions	14 %		77 %	9 %	98 gCO ₂ /kWh

RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT EN 2010 - CENTRES COMMERCIAUX



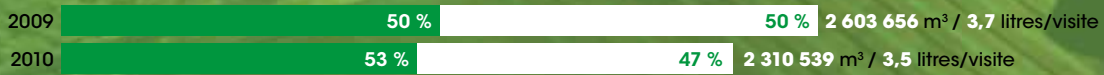
■ Transport public 42 %
■ Voiture/taxi 45 %
■ À pied/à vélo 11 %
■ Autres 2 %



CONSOMMATION D'EAU DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE

□ Part Unibail-Rodamco

■ Part des preneurs



Une approche rationnelle et responsable des risques et des ressources

En matière de gestion des ressources naturelles, de préservation de la biodiversité et de maîtrise des risques d'hygiène et sécurité, la politique d'Unibail-Rodamco comporte deux volets : des actions ciblées s'agissant des problématiques dont le Groupe est responsable et une coopération étroite avec ses parties prenantes sur le périmètre non maîtrisé opérationnellement par le Groupe.

Pour réduire la consommation **d'eau**, le Groupe a renforcé sa collaboration avec ses locataires et ses clients. De nouveaux matériels plus performants sont systématiquement installés lors des nouveaux projets de développement et de rénovation. À titre d'exemple, en 2010, Shopping City Süd (Vienne) et Südpark (Klagenfurt) ont installé des urinoirs à faible consommation d'eau tandis que Złote Tarasy (Varsovie) a procédé à la modernisation de ses tours de refroidissement, ce qui a permis de réduire de 20 % la consommation d'eau. Dans les pays nordiques, des compteurs individuels ont été installés chez les locataires de dix centres commerciaux afin de surveiller la consommation d'eau et de détecter rapidement les fuites.

En 2010, le Groupe a finalisé une étude globale sur l'utilisation des **matériaux** dans le cadre des projets de développement et de rénovation. Des recommandations ont été édictées pour les différents types de matériaux les plus fréquemment utilisés, l'objectif étant d'aider les équipes de développement et les équipes techniques à retenir l'option la plus pertinente d'un point de vue économique et environnemental. À une échelle plus modeste, VIPARIS a mis au point un stand d'exposition primé : respectueux de l'environnement, ce stand réutilisable est fabriqué à partir de bois non traité certifié PEFC et décoré à l'aide d'encre sans solvants.

En 2010, année internationale de la **biodiversité**, Unibail-Rodamco a élaboré une politique relative à la protection et l'amélioration des écosystèmes sur ses sites existants et en développement. Ainsi, tous les nouveaux projets de développement ont respecté les recommandations du référentiel de certification environnemental BREEAM pour les aspects biodiversité. L'évaluation BREEAM de la performance en matière de biodiversité a attribué à SO Ouest (Paris) une note supérieure à 75 %, ce qui en fait le premier projet de développement commercial en Europe à obtenir le niveau de certification « Excellent ».

Une étude réalisée en 2010 a permis de classer les actifs du Groupe en quatre grandes catégories en fonction de leur potentiel écologique et de leur potentiel d'amélioration, permettant à Unibail-Rodamco d'avoir une meilleure vision du potentiel écologique de son portefeuille existant. Pour le projet SO Ouest, le Groupe a reçu les conseils d'un expert en écologie afin de s'assurer que les 10 000 m² d'espaces verts et de toitures végétales accueilleront des espèces locales et offriront de nouveaux habitats pour la faune. Le hall 7 du centre de congrès et d'exposition de Paris-Nord Villepinte possède la plus grande toiture végétale de France. En complément des bénéfices écologiques, ces toitures végétalisées améliorent également l'isolation du bâtiment. Une série d'articles a été publiée dans la lettre d'information interne afin de présenter aux salariés la stratégie du Groupe en matière de gestion et de préservation de la biodiversité. ■■■



Le Palais des Congrès (Paris) a mis en place un système de codes barres destiné à mesurer le volume de déchets produits par chaque exposant d'un congrès ou d'une exposition. À l'avenir, cette information sera utilisée pour stimuler leur efficacité en matière de tri des déchets, notamment au travers d'incitations financières.

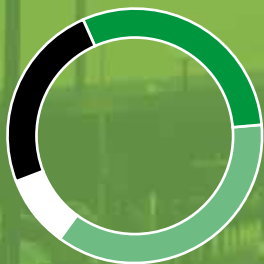
- ■ ■ Après avoir effectué un diagnostic et une analyse approfondis en 2009, le Groupe s'est fixé deux objectifs ambitieux à long terme pour la **gestion des déchets** : d'ici 2016, au moins 50 % des déchets collectés dans les centres commerciaux devront être recyclés, et la proportion des déchets envoyés en centre d'enfouissement devra être réduite de 50 % par rapport à 2009.

Dans la mesure où les locataires et les prestataires sont à la source de la plupart des déchets produits sur un centre commercial, une politique de gestion des déchets efficace doit s'appuyer sur une collaboration active avec ces deux parties prenantes. En France, le centre Vélizy 2 a nommé un « ambassadeur des déchets » dont la mission est de promouvoir les meilleures pratiques dans ce domaine et d'apporter une réponse rapide aux problèmes concrets. À Docks Vauban, l'introduction d'un nouveau système de collecte en collaboration avec les locataires des restaurants du centre permet de recycler 1,1 tonne de verre chaque mois. En Espagne, les taux de recyclage ont augmenté suite à la mise en place d'un partenariat avec une association pour la protection de l'environnement et aux améliorations apportées aux infrastructures de collecte et de tri. Au sein du Groupe, les clauses des contrats relatives à la gestion des déchets ont été renforcées pour améliorer la qualité du reporting et introduire des objectifs de taux de recyclage.

Le Groupe reste très attentif aux questions relatives **à la santé et à la sécurité** ainsi qu'à la gestion **des risques environnementaux** de ses actifs. Un programme global de recensement de l'amiante sur tous les sites construits avant que ce matériau ne soit interdit par les réglementations locales sera achevé en 2011. Les informations ainsi recueillies permettront de planifier les travaux de désamiantage éventuels. Toutes les régions ont reçu des instructions précises sur la gestion des risques liés à l'amiante.

Une procédure standardisée d'analyse des risques relatifs aux tours aéroréfrigérantes est déployée dans tous les actifs gérés par le Groupe en Europe. En identifiant les facteurs de risque et en élaborant des normes harmonisées à l'échelle du Groupe pour la surveillance, la maintenance et la gestion administrative, ce processus permettra de réduire le risque sanitaire lié à la prolifération de la bactérie Legionella. En 2010, toutes les installations concernées gérées par le Groupe en France et en Espagne ont fait l'objet d'une analyse méthodique des risques.

RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR MODE DE TRAITEMENT EN 2010



- Enfouissement 24 %
- Incinération (ou utilisation en combustible) 30 %
- Recyclage/Réutilisation/Compostage 36 %
- Géré par la collectivité 9 %

DÉCHETS RECYCLÉS DANS LES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE

■ Non recyclés ■ Recyclés



RÉPARTITION PAR TYPE DE DÉCHETS RECYCLÉS EN 2010

- Carton 77 %
- Papier 1 %
- Plastique 4 %
- Verre 3 %
- Bois 2 %
- Autres 13 %



NOMBRE DE CLIENTS AYANT PARTICIPÉ AUX ENQUÊTES DE SATISFACTION

2009	26 538
2010	28 127

+ 6%

Spit

nilon

Favoriser le dialogue et renforcer les relations



La Welcome Attitude d'Unibail-Rodamco, stratégie d'accueil et de fidélisation, considère tous les visiteurs comme des invités. L'objectif est d'offrir un moment de détente en procurant plaisir, bien-être et divertissement ainsi qu'une expérience shopping unique.

À chaque étape de ses activités, Unibail-Rodamco s'efforce de créer de la valeur pour ses partenaires et de minimiser son impact sur l'environnement. La performance financière, sociale et environnementale du Groupe repose sur les compétences et l'implication de ses collaborateurs et sur les relations étroites nouées avec les partenaires extérieurs. Ces différents atouts sont également des vecteurs d'amélioration, d'adaptation et de réussite du Groupe.

Les centres commerciaux occupent une place centrale au sein des **collectivités locales** car ce 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. Le Groupe a à cœur que ses investissements, ses projets de développement et ses activités bénéficient à la collectivité, et cherche donc à nouer des liens forts avec les riverains et les autorités publiques. Des consultations publiques sont organisées pour chaque projet de développement et d'extension. Cette démarche permet aux équipes de développement de présenter en détail chaque projet à l'étude, d'être à l'écoute des préoccupations du public et d'en prendre acte, en apportant des compléments d'information, en menant de nouvelles études ou en revoyant certains aspects du projet.

Les nouveaux projets et les activités existantes sont des leviers de **croissance économique**, que ce soit au travers de la rémunération des salariés, des achats fournisseurs ou encore des investissements dédiés aux infrastructures. Le Groupe contribue également à la création d'emplois directs et indirects. Ainsi, selon les estimations, le centre commercial Aéroville (en région parisienne), qui devrait ouvrir en 2014, créera 1 500 nouveaux emplois dès le lancement du projet et 2 600 à plus long terme.

En 2010, les nouvelles enquêtes européennes ont permis de mieux cerner les besoins et attentes de deux des principaux partenaires d'Unibail-Rodamco : les clients et les **locataires**. Lancée initialement en France en 2009, l'enquête locataires a été étendue à 63 centres dans toutes les régions, avec un taux de réponse d'environ 20 %. Les informations recueillies serviront de référence pour mesurer la performance dans les années à venir. La satisfaction **client** a également fait l'objet d'une évaluation. Plus de 28 000 clients ont participé à une enquête plus approfondie (nouvelles questions, méthodologie affinée) afin de mieux comprendre les besoins et attentes des visiteurs. ■■■

- Certains des principaux **investisseurs** du Groupe, comme APG et PGGM, ont rendu plus exigeants les critères environnementaux qui guident leurs décisions d'investissement. En 2010, le Groupe a invité une trentaine d'investisseurs majeurs à participer à des réunions consacrées au développement durable à Paris, Amsterdam et Londres. Ces discussions ont mis en évidence l'intérêt croissant des investisseurs pour la performance environnementale, celle-ci étant perçue comme un levier de maîtrise des risques et de performance économique. En d'autres termes, une gestion et une surveillance rigoureuses des activités opérationnelles aux fins de reporting environnemental permettent également de réduire l'exposition de l'entreprise aux risques réglementaires, de conformité et de réputation.

Les investisseurs se montrent satisfaits de la politique du Groupe en matière de développement durable et de ses actions de communication, une opinion partagée par les analystes et observateurs externes. À titre d'exemple, en janvier 2010, l'Université de Maastricht a publié, en collaboration avec APG et PGGM, un rapport qui place Unibail-Rodamco au premier rang des entreprises d'Europe continentale pour ce qui concerne la gestion, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique environnementale. En septembre, le Groupe a été reconduit dans l'indice Dow Jones Sustainability (World) Index pour la troisième fois et a fait son entrée dans le DJSI (Europe).

En 2010, le Groupe a intensifié ses efforts de **communication interne** sur ses politiques et activités de développement durable. À l'occasion de la publication du rapport sur le développement durable 2009 du Groupe, une « Journée du développement durable » a été organisée en juin au siège social d'Unibail-Rodamco. À cette occasion, une exposition retraçait les principales réalisations en matière de développement durable. Diverses animations à l'intention des salariés ont été organisées par une association internationale de commerce équitable et l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Une réunion de la commission développement durable du CNCC (Conseil national français des centres commerciaux) s'est par ailleurs tenue dans les locaux du siège. La Lettre d'information interne, diffusée électroniquement à chaque collaborateur, continue d'aborder chaque mois une thématique environnementale.

En mai, la Convention des managers a réuni 200 managers seniors à Barcelone pour deux jours d'échanges, de motivation des équipes et de formation. Ce fut l'occasion de présenter les politiques, les réalisations et les objectifs du Groupe en matière de développement durable. Un spécialiste indépendant a également abordé la problématique des intérêts parfois divergents entre les objectifs du marketing et du développement durable dans le cadre d'une présentation sur l'utilisation de l'éclairage naturel et artificiel dans les centres commerciaux.



Des espaces de détente ont été installés à chaque étage des principaux immeubles de bureaux du Groupe : les salariés peuvent ainsi s'y retrouver pour discuter de manière informelle autour d'un café ou tout en savourant un fruit.



VITEJTE

WELKOW

INDICES INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR)

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR prestigieux (investissement socialement responsable). Le Groupe fait partie du FTSE4Good et du Dow Jones Sustainability Index (World) depuis 2008. En 2010, il a intégré les indices Dow Jones Sustainability (Europe), ASPI (Europe) et NYSE Euronext Low Carbon 100 Europe®. En février 2011, Unibail-Rodamco a été retenu pour faire partie de l'Ethibel EXCELLENCE Investment Register et est également entré dans le Corporate Knights Global 100, qui recense les entreprises de la planète les plus en pointe en matière de développement durable.

Promouvoir l'égalité et la diversité

En 2010, le Groupe a lancé plusieurs initiatives visant à promouvoir l'égalité et la diversité dans toutes ses activités.

En 2010, la priorité a été donnée à la qualité des services offerts aux **clients en situation de handicap**. Un audit réalisé en 2009 avait identifié les faiblesses susceptibles de nuire à leur expérience shopping. Les carences et les opportunités d'amélioration ainsi recensées ont été systématiquement prises en compte lors des travaux de rénovation. Les personnes âgées et les parents accompagnés de jeunes enfants se sont également félicités d'un certain nombre de modifications destinées à améliorer l'accueil des clients en situation de handicap physique et sensoriel. Ce constat corrobore les conclusions du programme Welcome Attitude dans lequel il est apparu que plusieurs services destinés initialement aux familles – comme les places de stationnement plus larges – s'avèrent également très utiles aux personnes à mobilité réduite.

Soucieux d'identifier les aspects susceptibles de nuire au confort des visiteurs fréquentant les centres de congrès ou d'exposition du Groupe, VIPARIS a invité des représentants d'associations de personnes handicapées ou malvoyantes à visiter ses sites et à recenser les faiblesses et les points forts. Une liste des bonnes pratiques et des pratiques à éviter a été élaborée, et des actions correctives ont été menées le cas échéant. L'étude a porté sur cinq sites en 2010, les cinq autres sites étant programmés en 2011.

En France, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, une association caritative qui travaille avec des personnes en situation de **handicap mental**. En 2011, les salariés des centres commerciaux qui travaillent en relation avec le public, qu'ils soient employés dans une boutique ou agent de sécurité et de nettoyage, vont recevoir une formation sur l'accueil des clients en situation de handicap mental et sur la satisfaction de leurs besoins. Ces centres pourront ainsi afficher le pictogramme « S3A »¹ attestant de leur engagement sans faille auprès des quelque 700 000 personnes en France en situation de handicap mental et de leur famille. Ils seront également chargés d'organiser chaque année une action de sensibilisation du grand public sur les difficultés que rencontre cette population.

Suite à la signature en France en 2009 de la Charte d'engagement en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, le Groupe a publié en 2010 une brochure traitant des **handicaps sur le lieu de travail**, distribuée à l'ensemble des collaborateurs en France. L'objectif est de les sensibiliser à tous les handicaps qu'ils sont susceptibles de rencontrer en milieu professionnel et de les encourager à signaler leur handicap éventuel de manière à aménager leur cadre de travail en conséquence. Unibail-Rodamco est également signataire la Charte de la diversité.



En 2007, le centre commercial Saint Sever à Rouen est devenu le premier centre en France à être labellisé S3A¹.

Un programme de formation en ligne sur le **Code d'éthique** a été mis en place afin de sensibiliser le personnel aux principes éthiques que tout salarié du Groupe est tenu de respecter. La conduite éthique a été évoquée en diverses occasions, notamment lors de la semaine d'accueil des jeunes diplômés européens ou encore lors des formations organisées à travers l'Europe ou dispensées par l'Académie Unibail-Rodamco.

Le Groupe est déterminé à œuvrer pour que femmes et hommes, à fonctions et responsabilités égales, perçoivent la **même rémunération**. À cet égard, l'introduction d'un système de classification des postes réservé aux collaborateurs des fonctions centrales a constitué une avancée significative. Cet outil facilite la mobilité interne et permet d'harmoniser les politiques de rémunération en fonction des compétences et des responsabilités, indépendamment des régions ou des services. Les salariés se voient attribuer un grade qui reflète leurs compétences clés, leur ancienneté et leur domaine d'expertise. Leur hiérarchie les informe également très précisément des compétences maîtriser pour passer au grade supérieur. Au total, 30 332 heures de formation ont été dispensées aux salariés en 2010, dont 7 517 heures dans le cadre de l'Académie Unibail-Rodamco. En 2010, 37 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes.

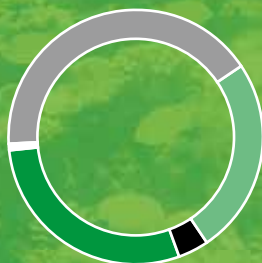
1 - Le pictogramme « S3A » constitue la norme française d'identification des lieux publics ayant fait la preuve de leur volonté d'accueillir, d'accompagner et de faciliter l'accès des personnes en situation de handicap mental.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR RÉGION



- Autriche 91
- République tchèque 44
- Danemark 16
- France 1 050
- Pays-Bas 93
- Pologne 56
- Espagne 148
- Suède 118

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ACTIVITÉ



- Bureaux 17
- Centres commerciaux 667
- Congrès-Expositions 405
- Développement 63
- Fonctions support 273
- Siège 191

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ÂGE



- < 30 ans 21,7 %
- 30-50 ans 62,1 %
- > 50 ans 16,2 %

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE



- Femmes 49,1 %
- Hommes 50,9 %

Une entreprise citoyenne

En 2010, le Groupe a continué de soutenir différentes causes en versant au total 3,75 M€, en espèces et en nature, à des projets éducatifs, culturels, entrepreneuriaux et sociaux. Plus de 320 manifestations destinées à lever des fonds au profit d'associations caritatives locales et à sensibiliser le grand public à leur action ont été organisées dans les centres commerciaux du Groupe. Ceux-ci mettent gracieusement des emplacements à disposition d'associations caritatives locales ou de grandes organisations internationales comme l'UNICEF et la Croix Rouge. En Espagne, le Groupe a signé un accord de partenariat avec l'UNICEF.



Les ateliers pour enfants consacrés aux sculptures et aux mobiles d'Alexander Calder, mis en place en partenariat avec le Centre Pompidou à Paris, ont poursuivi leur tour de France des centres commerciaux en 2010 où ils ont rencontré un vif succès.

Unibail-Rodamco déploie des efforts considérables pour attirer des enseignes de premier plan et accompagner leur développement. Cette **volonté de soutenir les entreprises** s'étend également à la création d'entreprise : l'accompagnement de nouveaux concepts est un moyen pour le Groupe de diversifier son offre commerciale et de contribuer au développement des grandes enseignes de demain. Unibail-Rodamco apporte son soutien financier et logistique au Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce et à Expocréa, permettant ainsi à des entrepreneurs créatifs et inventifs de débiter dans les meilleures conditions.

Expocréa, manifestation organisée par VIPARIS, encourage l'innovation en aidant de nouveaux congrès ou expositions d'avenir à organiser leur deuxième salon. En 2010, les principaux lauréats ont été Paris Games Week, Healthy Home, l'exposition Maison et Habitat, et Provemploi, une exposition dont le thème est la création d'emplois et d'entreprises dans les régions françaises.

Le Groupe a passé commande d'œuvres graphiques et de sculptures à plusieurs artistes contemporains afin de valoriser ses centres. En juin, Nacka Forum (en Suède) a exposé une saisissante sculpture des artistes Petter Helsing et Margon Lindberg sur le rond-point menant au centre. Le centre a fait don de l'œuvre à la municipalité de Nacka.

En Espagne, le Groupe a créé un nouveau projet artistique international résolument original. La première édition de « Barcelona » au centre commercial La Maquinista a réuni de jeunes artistes contemporains. Ce fut pour eux l'occasion d'exposer leurs œuvres et de se confronter à des artistes établis dans le cadre de « compétitions artistiques » où chacun devait créer une œuvre, sur scène et face au public. En 2011, Bonaire, Parquesur et La Maquinista accueilleront de nouvelles éditions de cet événement, particulièrement réussi.

En France, le Groupe a renouvelé son soutien à l'École de la Deuxième Chance (E2C)¹. Depuis 2008, 15 centres commerciaux ont noué un partenariat avec l'école locale E2C. Ces accords permettent aux étudiants à la recherche d'un emploi ou d'une expérience professionnelle de bénéficier d'un point de contact utile. Ainsi, en 2010, 34 étudiants de l'E2C 93, au nord de Paris, ont pu acquérir une expérience professionnelle auprès des locataires et fournisseurs des centres commerciaux Rosny 2, Les Quatre Temps et le Forum des Halles.

¹ - L'École de la Deuxième Chance (E2C) offre à des jeunes de 18 à 25 ans sans qualification une formation et un suivi qui leur permettent de reprendre des études ou de trouver un emploi.



GRAND PRIX DES JEUNES CRÉATEURS DE COMMERCE

Le Grand Prix apporte aux futures étoiles du commerce l'assistance financière et opérationnelle dont ils ont besoin pour ouvrir leur première boutique. C'est de loin la plus grande dotation soutenant la création d'entreprise en France, avec une dotation globale d'une valeur de 1,35 M€ pour les trois lauréats. Unibail-Rodamco leur offre la possibilité d'ouvrir un point de vente dans l'un de ses centres commerciaux, en prenant en charge le droit d'entrée et en accordant une franchise de loyer pendant les six premiers mois d'activité afin que ces nouveaux entrepreneurs se

voient soulagés d'une partie du stress et des difficultés liées au démarrage d'une activité commerciale. De plus, les six finalistes reçoivent des conseils en matière de marketing, de droit des entreprises et de gestion afin de les aider à parfaire leur business plan.

Tailor Corner, un concept inédit qui propose des costumes et chemises sur mesure au prix du prêt-à-porter, a décroché le premier prix de la quatrième édition de ce Grand Prix. Chaak, un concept de restauration rapide mexicaine, et Goutu, qui vend des sandwiches frais à prix très compétitifs, ont fini respectivement deuxième et troisième.

DONNÉES CONSOLIDÉES ET INDICATEURS

I. STRATÉGIE ET ORGANISATION	27
II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DES RISQUES	28
III. ENVIRONNEMENT	28
IV. PARTIES PRENANTES	37
V. MÉCÉNAT D'ENTREPRISE	38
VI. RESSOURCES HUMAINES	39
VII. OBJECTIFS ET RÉALISATIONS	44
VIII. RAPPORT D'EXAMEN DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS ET D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX	48

DONNÉES CONSOLIDÉES ET INDICATEURS

La performance environnementale et la contribution sociale sont essentielles pour construire et consolider une réussite économique durable. Unibail-Rodamco prend très au sérieux ses responsabilités en la matière et c'est pourquoi il publie, depuis 2007, un Rapport de développement durable de manière à fournir une présentation concise et transparente des objectifs et résultats du Groupe. Cette année, le Rapport de développement durable a été incorporé au Rapport annuel,⁽¹⁾ les pratiques durables étant désormais pleinement intégrées dans les activités quotidiennes du Groupe.

I. STRATÉGIE ET ORGANISATION

Stratégie

En matière de développement durable, la stratégie d'Unibail-Rodamco est conçue pour générer des améliorations fiables et quantifiables de la performance du Groupe sur le long terme. Les questions relevant de la seule responsabilité du Groupe sont traitées via un système interne d'objectifs et d'indicateurs clés de performance. Lorsque des résultats ne peuvent être obtenus qu'avec la collaboration d'autres partenaires, le Groupe cherche alors à coopérer avec ces derniers afin d'identifier et de travailler sur des objectifs communs. Enfin, dans les situations où les résultats dépendent de facteurs ne pouvant être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à exploiter les opportunités, ainsi qu'à identifier et atténuer les risques.

Organisation et définition des objectifs

L'organisation mise en place pour gérer les problématiques environnementales et sociales est conçue pour :

- améliorer les performances à tous les échelons du Groupe,
- s'assurer que cette stratégie tient compte des besoins et attentes des parties prenantes.

Les objectifs sont fixés par le Comité Développement Durable de l'entreprise (CSC), lequel valide la stratégie sociale et environnementale du Groupe et suit les résultats obtenus. Il se réunit quatre fois par an et rend régulièrement compte de son action et des résultats du Groupe au Directoire et au Conseil de Surveillance. À l'exception d'un seul, tous ses membres reportent directement au Président du Directoire.

Des objectifs économiques et sociaux sont définis et pilotés en étroite collaboration avec les départements finances, commercialisation, opérations, marketing et ressources humaines.

Une entité dédiée au développement durable a pour responsabilité la définition et le suivi des objectifs environnementaux, ainsi que leur intégration dans les activités quotidiennes. La performance globale est suivie et gérée par cette équipe dédiée. Les responsables opérationnels de chaque région sont chargés de la mise en œuvre des politiques d'entreprise et de la mise en place de mesures et actions permettant d'atteindre les objectifs locaux et régionaux. L'équipe responsable de la gestion du site veille à tisser pour chaque actif d'étroites relations avec les locataires, les fournisseurs et les autorités locales et à s'assurer que

l'exploitation quotidienne soit aussi efficace et durable que possible. Enfin, se réunissant tous les deux mois par vidéo ou audioconférence, le Comité international de performance environnementale (IEPC) rassemble l'équipe Développement durable du Groupe et les responsables Environnement régionaux pour échanger des informations, identifier les bonnes pratiques et suivre l'avancée des actions.

En 2010, des représentants de toutes les régions ont participé à un séminaire et une session de formation sur le développement durable, organisés à Paris. De leur côté, les équipes de commercialisation ont reçu des formations sur les « baux verts ». Les équipes du siège chargées du développement et de la construction ont été formées aux « Design Guidelines » et à la méthodologie de certification BREEAM, des sessions supplémentaires ayant également été organisées dans toutes les régions.

Participation à des organismes externes

Premier groupe européen coté d'immobilier commercial, Unibail-Rodamco a la capacité et la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. En 2009, le Groupe est devenu un membre fondateur de l'International Sustainability Alliance (ISA). En partenariat avec le BRE Trust, l'ISA rassemble des acteurs majeurs du secteur immobilier au sein d'un réseau international dans le but de promouvoir des normes communes de mesure de la performance et de l'impact environnemental des actifs immobiliers commerciaux existants.

En France, Unibail-Rodamco a participé activement au processus de consultation « Grenelle 2 » initié par le gouvernement visant à l'élaboration de nouvelles réglementations environnementales.

Au sein de l'European Public Real Estate Association (EPRA), Unibail-Rodamco a joué un rôle moteur dans la définition d'indicateurs clés de performance communs à l'ensemble du secteur. Les indicateurs mentionnés dans le volet Développement Durable du Rapport annuel 2010 sont conformes aux nouvelles recommandations en matière de meilleures pratiques, publiées fin 2010 et en cours d'adoption par l'EPRA. Le Groupe participe également au comité des affaires européennes (EPAC) de l'ICSC (Conseil international des centres commerciaux), ainsi qu'en France aux comités Développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

(1) Ce rapport de développement durable 2010 est un extrait des informations publiées dans le rapport annuel d'activité et de développement durable de 2010. Le document intégral est disponible sur le site internet du Groupe : www.unibail-rodamco.com

II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DES RISQUES

Les principes de gouvernance d'entreprise et la politique de maîtrise des risques d'Unibail-Rodamco assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables.

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. Au total, 885 heures de formation relative à la conformité et à l'éthique ont été dispensées en 2010. 282 collaborateurs ont participé à ces sessions. Un programme de formation en ligne sur le contenu du Code d'éthique a été mis au point de manière à garantir que tous les collaborateurs de toutes les régions aient une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien.

Pour tout problème de conformité ou d'éthique, les collaborateurs sont invités à contacter le Directeur de la Conformité du Groupe qui rend directement compte aux Présidents du Directoire et du Conseil de Surveillance. 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.

Des informations complémentaires sur la structure de gouvernance et la politique de gestion des risques d'Unibail-Rodamco sont disponibles dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 268-280 du Rapport d'activité et de développement durable 2010).

III. ENVIRONNEMENT

2010 a confirmé les progrès considérables qu'Unibail-Rodamco enregistre depuis plusieurs années en matière de performance environnementale. La consommation d'énergie dans les centres commerciaux gérés par le Groupe a été stable en 2010 par rapport à l'année précédente, la durée et la rigueur de l'hiver ayant accru les besoins en chauffage. La consommation d'énergie a baissé de 12 % depuis 2006, et les émissions de CO₂ par visite ont été réduites de 7 %⁽¹⁾ en 2010 (- 32 % depuis 2006). Les programmes visant à mesurer, contrôler et réduire l'impact environnemental des actifs existants et des nouveaux projets en développement ont progressé de manière satisfaisante et enregistré des résultats positifs.

1. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux

Unibail-Rodamco utilise un ensemble d'outils, processus et indicateurs permettant de suivre et d'analyser la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces éléments constituent la base

pour animer la politique environnementale au sein du Groupe, pour en suivre les impacts concrets et pour communiquer vis-à-vis des parties prenantes.

Le Groupe n'a cessé de perfectionner ses outils et processus de reporting environnemental afin d'améliorer la qualité et la fiabilité de ses données consolidées. Le Groupe est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (sites, régions et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Description des indicateurs clés de performance

Quinze indicateurs clés de performance (KPI) couvrant le changement climatique et l'utilisation des ressources sont suivis pour tous les actifs gérés par le Groupe. La définition de chaque indicateur est rappelée en tête du tableau de données, présenté dans les pages qui suivent.

Modes de mesure

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

Périmètre de reporting

Le Groupe suit la performance environnementale des actifs qu'il gère en propre, où l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées. En 2010, Unibail-Rodamco a suivi la consommation énergétique de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de 99 % des centres commerciaux et bureaux, et le gisement des déchets de 95 % des centres commerciaux gérés.

Les indicateurs environnementaux sont calculés selon deux périmètres différents :

- Le « périmètre variable » permet de suivre 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 (en termes d'actifs suivis). Ce périmètre comprend les actifs gérés par Unibail-Rodamco sur une période de deux années glissantes. Les actifs qui font l'objet de rénovations importantes et/ou d'une extension durant cette période sont exclus.

La consommation d'eau des locataires avait été exclue des chiffres communiqués en 2009 afin d'offrir une image plus précise de l'eau utilisée par Unibail Rodamco pour les besoins des parties communes des sites. En 2010, la consommation d'eau des locataires a été réintégrée dans le périmètre de reporting afin de réduire la marge d'erreur et faciliter la vérification et la certification des résultats.

(1) Vérifié par Ernst & Young.

Actifs inclus dans le périmètre de reporting des indicateurs environnementaux en 2010

Région	Actifs	GLA (**)	Visites/an
Autriche	Donau Zentrum, Shopping City Süd, Sudpark	334 287 m ²	42 400 000
Europe centrale	Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Złote Tarasy	263 281 m ²	56 202 000
France	BAB 2, Bonneveine, Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cité Europe, Côté Seine, Docks 76(*), Docks Vauban(*), Étrembières, Eurallille, Gaîté Montparnasse, La Part-Dieu, Labège 2, Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, L'Usine Côte d'Opale, L'Usine Roubaix, Centre Meriadeck, Passages Meriadeck, Nice Étoile, Parly 2, Place d'Arc, Rennes Alma, Rivétoile, Rosny 2, Saint-Sever, Saint Martial, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Vélizy Usines Center, Villeneuve 2	1 602 411 m ²	333 699 000
Pays-Bas	De Bossche Boulevard, Vier Meren, Leidsenhage, Piazza Center, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	472 573 m ²	47 900 000
Pays nordiques	Arninge Centrum, Bålsta Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Halmstad, Eurostop Jönköping, Eurostop Örebro, Fisketorget, Nacka Forum, Haninge Centrum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum, Tyresö Centrum, Väsby Centrum	443 900 m ²	66 130 000
Espagne	Albacenter, Los Arcos, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, Habaneras, La Maquinista, Parquesur, Sevilla Factory, La Vaguada, Vallsur	837 756 m ²	119 808 000
Bureaux	40 ter Suffren, 7 Adenauer, 11-15 St Georges, 5 Malesherbes, 2-8 Ancelle, Courcellor 1, 70-80 Wilson, Capital 8, Espace 21, Issy Guynemer, Tour Ariane, Sextant(*)	320 070 m ²	n/a
Congrès-Expositions	Cnit, Espace Champerret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès de Versailles, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles		

(*) Actif ajouté au périmètre en 2010.

(**) Surface GLA totale du complexe.

Modalités de reporting

Chaque région collecte, contrôle et consolide les données liées à ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont communiqués au travers :

- d'un rapport trimestriel pour toutes les consommations énergétiques. Périodique et détaillée, cette information permet d'identifier et de corriger rapidement les mauvaises performances. Ces données sont généralement disponibles tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites ;
- d'un rapport annuel pour l'eau, les déchets, les transports et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple : les coefficients de conversion d'émissions CO₂). Ce système a été appliqué sur l'ensemble du périmètre de reporting.

Période de reporting

En anticipation des nouvelles obligations de reporting extra-financier prévues au titre de la loi Grenelle 2 en France (Article 225), le Groupe a décidé d'intégrer le Rapport de développement durable dans le Rapport annuel. En

conséquence, le Groupe a adapté sa méthodologie de reporting afin de communiquer ses données environnementales sur une période de 12 mois glissants (4^e trimestre 2009 et 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres 2010) plutôt que sur l'ensemble de l'exercice annuel, comme c'était le cas les années précédentes.

Amélioration continue de la définition et de la qualité des données

Unibail-Rodamco continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données environnementales, de développer des benchmarks internes et d'installer un sous-comptage pour les données actuellement estimées.

Audit et certification par un cabinet externe

En 2010, Ernst & Young a procédé à la vérification approfondie de 10 objectifs de performance, dont notamment « l'intensité carbone » qui avait également été auditée en 2009 (voir pages 48-49). Cette vérification a englobé une revue détaillée de certains des principaux actifs du Groupe.

2. Systèmes de Management Environnemental

La stratégie environnementale du Groupe s'articule autour de deux Systèmes de Management Environnemental (SME) distincts, mais complémentaires : le programme « Sustainable Attitude » pour les actifs existants et les « Design Guidelines » pour les projets de développement. Ces outils s'appuient sur un certain nombre de leviers afin d'atteindre, de la manière la plus efficace qui soit, les objectifs de moyen et long terme. Ils permettent au Groupe d'élaborer des prévisions plus précises et plus fiables de ses performances futures, et de concentrer son temps, son énergie et ses investissements sur les initiatives les plus contributives. Ces outils sont, par ailleurs, un vecteur d'amélioration continue car ils obligent les équipes opérationnelles à reconsidérer régulièrement leurs hypothèses et leurs résultats.

L'expérience opérationnelle acquise dans le cadre du programme « Sustainable Attitude » vient 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 les meilleures décisions en se conformant aux toutes dernières meilleures pratiques de l'entreprise.

Pour valider la performance environnementale de ses actifs tant existants que neufs, Unibail-Rodamco s'appuie également sur des certifications indépendantes et vise, notamment, la certification BREEAM pour tous ses nouveaux projets de développement de plus de 10 000 m² et 10 millions d'euros. En Europe, la certification BREEAM (Building Research Establishment, Environmental Assessment Method) est considérée par beaucoup comme étant la meilleure méthode d'évaluation environnementale des projets de développement de bureaux et de commerces. L'évaluation porte sur neuf thèmes couvrant des domaines tels que l'énergie, les transports, l'eau, les déchets, la gestion et la biodiversité, lesquels sont pondérés afin de tenir compte de leur importance relative dans la région concernée. Des scores sont attribués à chaque thème. La somme de tous les scores pondérés donne une note totale sur 100 permettant de distinguer 5 niveaux de performance : « Pass », « Good », « Very Good », « Excellent » et « Outstanding ». Unibail-Rodamco a pour objectif d'obtenir *a minima* la certification BREEAM « **Very Good** » pour tous ses nouveaux projets majeurs.

Management environnemental et certification des actifs gérés

	Actifs existants	Nouveaux développements & extensions
SME interne	« Sustainable Attitude »	« Design Guidelines »
Certification indépendante	ISO 14001 ou audité par un tiers du programme « Sustainable Attitude »	> 10 000 m ² : <i>a minima</i> , note BREEAM « Very Good » plus certification locale si applicable < 10 000 m ² : s/o

Quatre projets en développement ont reçu la certification BREEAM au stade de la conception (1 immeuble de bureaux et 3 centres commerciaux) et 9 autres actifs sont en cours de certification BREEAM (3 immeubles de bureaux et 6 centres commerciaux). Quatre projets de bureaux sont actuellement en cours de développement conformément au label français de certification HQE (Haute Qualité Environnementale). En 2010, deux projets de bureaux, Majunga et Courcellor II, ont reçu le label HQE au stade de la conception. Enfin, tous les centres commerciaux gérés par le Groupe en Espagne sont certifiés ISO 14001.

	2009	2010
Actifs gérés suivis pour leur performance environnementale	98 %	100 %
Score BREEAM moyen des projets en développement certifiés*	47,26 % (note : « Good »)	63,46 % (note : « Very Good »)

*Le score moyen du système de notation BREEAM est calculé pour tous les actifs ayant été certifiés au cours de l'année. Les scores obtenus dans chaque section sont additionnés afin d'obtenir une seule et unique note, correspondant au score moyen des actifs certifiés cette même année.

3. 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'ancienneté, la localisation, les méthodes de construction et l'efficacité opérationnelle des actifs, ainsi que la qualité et la capacité des infrastructures locales. Le changement climatique pourrait exposer les activités du Groupe à un certain nombre de risques déjà identifiés tels qu'une augmentation des primes d'assurances et des charges d'exploitation concernant les énergies, l'eau et la maintenance ou des risques d'inondations et de perturbations des activités commerciales plus élevés en raison d'événements météorologiques extrêmes.

En même temps qu'il prépare ses actifs à faire face aux éventuels effets du changement climatique, Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat. La stratégie du Groupe en matière de réduction des émissions de CO₂ est fondée sur des comportements et des équipements énergétiquement efficaces, ainsi que sur l'utilisation croissante des énergies faiblement carbonées et renouvelables.

Émissions de CO₂

Les émissions totales de CO₂ des centres commerciaux ont été réduites de 6 % à périmètre constant (6 101 tonnes) en 2010. Les impacts des évolutions du nombre de visiteurs et de la consommation d'énergie ont été négligeables. En effet, la diminution des émissions résulte principalement des changements intervenus dans le mix énergétique et dans l'approvisionnement d'électricité « verte » par le centre commercial Shopping City Süd (Autriche).

KPI : Émissions 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 du fournisseur.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux	Couverture du périmètre	Congrès-Expositions
2008	67/70	108 869 161	3 824 208	54 954 707	12 156 040	11 051 365	6 070 085	20 812 756	18/18	6 258 726	5/5	7 136 159
2009	72/75	99 733 057	11 254 212	46 804 306	11 576 072	2 610 260	5 055 125	22 433 082	19/19	6 617 371	9/9	15 867 647
2010	74/74	94 209 900	7 446 938	48 375 883	12 027 597	2 953 000	5 037 696	18 368 786	17/17	5 835 670	9/9	17 230 534
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux		Congrès-Expositions
2010/2006		- 31 %	- 34 %	- 17 %	- 16 %	- 76 %	- 17 %	- 36 %		- 2 %		2 %
2010/2009	67/74	- 6 %	- 34 %	3 %	2 %	1 %	0 %	- 18 %	16/17	- 7 %	9/9	9 %

KPI : Intensité carbone (gCO₂/visite pour les centres commerciaux, kgCO₂/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 (études marketing). Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	66/70	182	168	1 009	38	256	96	201	17/18	250
2009	72/75	152	244	852	36	55	79	185	18/19	254
2010	73/74	141	176	861	36	62	76	153	15/17	232
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 32 %	- 28 %	- 25 %	- 19 %	- 79 %	- 20 %	- 34 %		- 2 %
2010/2009	69/74	- 7 %	- 28 %	1 %	1 %	- 2 %	- 3 %	- 17 %	15/17	- 7 %

KPI : 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 chauffage et de climatisation est fournie. Pour les bureaux, surface SHON.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	66/70	42	26	196	10	82	13	57	17/18	19,3
2009	72/75	35	41	167	9	19	11	50	18/19	19,7
2010	73/74	33	27	173	10	25	11	41	16/17	18,2
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 31 %	- 34 %	- 17 %	- 17 %	- 76 %	- 17 %	- 36 %		- 2 %
2010/2009	69/74	- 6 %	- 34 %	3 %	2 %	1 %	0 %	- 18 %	15/17	- 7 %

Consommation d'énergie

L'efficacité énergétique est mesurée dans tous les actifs gérés par le Groupe. L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix des équipements techniques, notamment pour l'éclairage, le chauffage, la climatisation et la ventilation, ainsi qu'au cours de la conception de nouvelles constructions et de projets d'extension/de rénovation. En réduisant sa consommation énergétique, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, de plus en plus volatils, et se prémunit contre les éventuelles crises liées aux pénuries d'approvisionnement à l'avenir. Ce point est particulièrement sensible en France où les tarifs du kilowattheure sont actuellement inférieurs à ceux du marché européen.

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 de garantir de bonnes conditions de confort aux visiteurs et locataires.

La consommation d'énergie en valeur absolue et l'efficacité énergétique des centres commerciaux ont été stables en 2010, tant à périmètre variable qu'à périmètre constant, les conditions climatiques difficiles du premier trimestre de l'année ayant accru les besoins énergétiques dans la plupart des régions. Ce faisant, l'amélioration de l'efficacité énergétique du Groupe depuis 2006 est restée stable à 13 %.

KPI : Consommation énergétique (kWh)

Pour les centres commerciaux, énergie finale achetée destinée à l'usage des parties communes comprenant les parkings, et aux équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, liaisons mécaniques, éclairage), et énergie finale dédiée au chauffage et/ou à la climatisation des parties privatives. La consommation d'électricité des preneurs est exclue. Pour les bureaux et les congrès-expositions, énergie finale achetée.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux	Couverture du périmètre	Congrès-Expositions
2008	67/70	426 441 761	22 772,115	75 766 034	160 764 820	24 145 824	83 830 937	59 162 031	18/18	56 061 173	5/5	81 098 573
2009	72/75	458 453 259	61 278 672	76 965 442	155 667 401	23 216 465	80 616 248	60 709 031	19/19	60 407 137	9/9	165 265 407
2010	74/74	459 677 119	59 863 429	75 491 541	159 455 833	21 824 906	83 260 526	59 780 884	17/17	52 941 093	9/9	175 901 651
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux		Congrès-Expositions
2010/2006		- 12 %	6 %	- 12 %	- 12 %	- 4 %	- 7 %	- 23 %		- 10 %		- 9 %
2010/2009	67/74	0 %	- 2 %	- 2 %	0 %	- 2 %	3 %	- 2 %	16/17	- 5 %	9/9	6 %

KPI : 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 (études marketing). Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	66/70	0,71	1,00	1,39	0,51	0,56	1,33	0,57	17/18	2 243
2009	72/75	0,70	1,33	1,40	0,48	0,49	1,26	0,50	18/19	2 325
2010	73/74	0,69	1,41	1,34	0,48	0,45	1,26	0,50	15/17	2 113
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 13 %	16 %	- 20 %	- 14 %	- 16 %	- 3 %	- 21 %		- 10 %
2010/2009	69/74	- 1 %	6 %	- 4 %	- 1 %	- 5 %	0 %	- 1 %	15/17	- 5 %

KPI : 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 chauffage et de climatisation est fournie. Pour les bureaux, surface SHON.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	66/70	164	158	270	132	179	181	162	17/18	172
2009	72/75	161	224	275	124	173	174	137	18/19	179
2010	73/74	162	219	269	127	185	180	135	16/17	164
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 12 %	6 %	- 12 %	- 13 %	- 4 %	- 7 %	- 23 %		- 10 %
2010/2009	69/74	0 %	- 2 %	- 2 %	0 %	- 2 %	3 %	- 2 %	15/17	- 5 %

Bouquet énergétique

Unibail-Rodamco vise également à limiter ses émissions de CO₂ en augmentant la part des énergies renouvelables et faiblement carbonées dans ses consommations. Dès que c'est possible, le Groupe achète de l'énergie à moindres émissions de carbone à des fournisseurs tiers. 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 nationale fortement carbonée. Toute amélioration du bouquet énergétique dans ces régions aura un effet immédiat et décisif sur le total des émissions de CO₂ d'Unibail-Rodamco.

KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO₂/kWh)

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

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux	Couverture du périmètre	Congrès-Expositions
2008	67/70	255	168	725	76	458	72	352	18/18	112	5/5	88
2009	72/75	218	184	608	74	112	63	370	19/19	110	9/9	96
2010	74/74	205	124	641	75	135	61	307	17/17	110	9/9	98
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux		Congrès-Expositions
2010/2006		- 21 %	- 38 %	- 6 %	- 4 %	- 75 %	- 11 %	- 17 %		8 %		12 %
2010/2009	67/74	- 6 %	- 32 %	5 %	2 %	4 %	- 4 %	- 17 %	16/17	- 2 %	9/9	2 %

KPI : Mix énergétique (kWh)

Répartition de l'énergie finale directe et indirecte par source d'énergie primaire. L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. gaz). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme d'électricité, de chauffage, ou de vapeur.

2010	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Bureaux	Congrès-Expositions
Nucléaire	132 767 792	267 290	1 786 361	103 412 837	-	17 741 179	9 560 126	30 174 144	105 134 066
Gaz	49 889 481	11 518 477	1 601 934	10 559 644	4 273 198	1 466 433	20 469 794	7 797 483	8 003 134
<i>dont énergie directe</i>	60 044 225	21 664 792	-	23 754 214	6 262 590	-	8 362 629	1 822 180	39 029 601
Fioul	10 421 441	-	140 355	2 351 631	-	5 011 147	2 918 308	7 370 014	6 703 387
Charbon	80 538 814	-	63 164 793	4 900 016	-	4 576 968	7 897 037	1 572 683	4 481 964
Autres sources non renouvelables	5 685 365	625 673	4 615 281	377 879	-	16 602	49 930	110 259	384 168
Sous-total énergie non renouvelable	279 302 892	12 411 440	71 308 724	121 602 007	4 273 198	28 812 328	40 895 195	47 024 583	124 706 720
Hydraulique	66 347 529	22 071 366	11 437	8 943 132	11 289 118	19 799 454	4 233 022	2 609 457	9 091 984
Éolien	1 914 235	491 923	3 812	-	-	1 418 500	-	-	-
Autres sources renouvelables	52 068 239	3 223 908	4 167 568	5 156 480	-	33 230 244	6 290 038	1 484 873	3 073 347
Sous-total énergie renouvelable	120 330 002	25 787 197	4 182 817	14 099 612	11 289 118	54 448 198	10 523 060	4 094 330	12 165 330
Total consommation énergétique finale	459 677 119	59 863 429	75 491 541	159 455 833	21 824 906	83 260 526	59 780 884	52 941 093	175 901 651
<i>dont énergie directe</i>	60 044 225	21 664 792	-	23 754 214	6 262 590	-	8 362 629	1 822 180	39 029 601
<i>dont énergie indirecte</i>	399 632 895	38 198 637	75 491 541	135 701 619	15 562 316	83 260 526	51 418 255	51 118 913	136 872 050

Couverture de périmètre : 74 centres commerciaux sur 74 ; 17 bureaux sur 17 ; 9 Centres de Congrès-Expositions sur 9.
Totaux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

En Espagne, 20 300 m² de panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs du Groupe produisent de l'énergie renouvelable qui est revendue au réseau national. En 2010, un système de trigénération est entré en service au centre commercial de Los Arcos.

Un certain nombre de projets photovoltaïques ont été étudiés en France, mais ont été gelés ou différés en raison des évolutions successives de la réglementation française relative aux tarifs de rachat de l'électricité. D'autres solutions plus économiquement pertinentes sont actuellement à l'étude.

	2008	2009	2010
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	318 961	1 202 384	1 355 534
Émission de CO ₂ économisées (kgCO ₂)	103 942	391 830	441 739

Production d'énergie renouvelable à partir de panneaux photovoltaïques mise en place sur 9 actifs.

Transport

Dans un centre commercial type, les émissions de CO₂ dues au transport des visiteurs sont nettement supérieures aux émissions de CO₂ liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes. En général, les transports en voiture génèrent des émissions de CO₂ bien plus importantes que les transports en commun. 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.

En 2010, 53 % des visites aux centres commerciaux du Groupe ont été réalisées à l'aide de modes de transport écologiques. Dans la mesure où une nouvelle méthode d'enquête a été utilisée pour collecter les informations relatives aux transports en 2010, les chiffres de 2009 et 2010 ne sont pas comparables.

KPI : Répartition des visites par mode transport

La répartition est basée sur les données collectées via des études marketing réalisées en 2010.

Périmètre total	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Transports publics	42 %	45 %	54 %	54 %	54 %	20 %	47 %
Voiture/taxi	45 %	40 %	26 %	32 %	26 %	43 %	27 %
À pied/À vélo	11 %	12 %	18 %	11 %	18 %	35 %	21 %
Autres (2 roues motorisés, etc.)	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %	4 %

Couverture de périmètre : 67 centres commerciaux sur 74.

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

En 2010, Unibail-Rodamco a recueilli les données relatives aux émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train dans toutes les régions. Un plan d'action et des objectifs de performance seront définis en 2011 en vue de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels des collaborateurs.

Émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels (aériens et ferroviaires) des employés (tonnes CO₂)

Groupe	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
1 374	31	318	520	102	184	219

4. Utilisation des ressources

La politique d'Unibail-Rodamco en matière d'utilisation des ressources couvre les matériaux, l'eau, les déchets et la biodiversité.

Les matériaux

Une politique interne relative aux matériaux permet de garantir que les matériaux sont bien adaptés à leur utilisation prévue, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants est toujours examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits et matériaux recyclés sont privilégiés. Le bois de construction doit 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 volatils fixés par l'Union européenne.

L'eau

Conformément aux meilleures pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures fortes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. En particulier, le Groupe axe ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation de l'exploitation courante, ainsi que la détection et réparation rapides des fuites. Les eaux de ruissellement des parcs de stationnement sont traitées avant qu'elles ne se déversent dans le réseau urbain. Des systèmes en circuit fermé sont installés sur plusieurs centres commerciaux en France afin de permettre la réutilisation de l'eau durant les tests des systèmes d'extinction incendie à eau. Des études sur l'impact du changement climatique permettent au Groupe d'identifier les régions et les actifs qui sont particulièrement susceptibles d'être touchés par des pénuries d'eau, et donc d'imaginer des solutions adaptées.

L'efficacité de la consommation d'eau dans les centres commerciaux s'est améliorée de 4 % en 2010 à périmètre constant, ce qui correspond à une économie de 96 448 m³.

KPI : Consommation d'eau (m³)

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (systèmes de chauffage et de climatisation, nettoyage, entretien, équipements incendie, sanitaires, etc.).

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	65/70	2 338 180	113 212	94 780	1 229 591	45 767	339 832	514 997	16/17	181 859
2009	72/75	2 603 656	251 786	231 551	1 212 110	35 287	321 911	551 011	17/18	179 119
2010	73/74	2 310 539	250 836	232 412	1 188 843	25 234	326 888	286 326	16/16	168 249
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 13 %	8 %	- 26 %	- 13 %	- 22 %	- 8 %	- 27 %		- 8 %
2010/2009	66/74	- 4 %	0 %	- 6 %	- 4 %	6 %	0 %	- 15 %	15/16	- 2 %

KPI : 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 (études marketing). Pour les bureaux, estimation du nombre d'occupants.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Couverture du périmètre	Bureaux
2008	64/70	3,89	4,97	2,62	3,91	1,23	7,99	2,51	16/17	7,35
2009	70/75	3,74	5,47	3,28	3,84	0,79	7,25	2,30	17/18	6,96
2010	72/74	3,54	5,92	3,02	3,63	0,53	7,01	1,99	16/16	6,74
Périmètre constant		Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne		Bureaux
2010/2006		- 15 %	18 %	- 33 %	- 15 %	- 31 %	- 5 %	- 25 %		- 8 %
2010/2009	66/74	- 4 %	8 %	- 8 %	- 4 %	1 %	- 3 %	- 13 %	15/16	- 2 %

Les déchets

La politique de gestion des déchets d'Unibail-Rodamco vise à maximiser le recyclage et à minimiser les volumes envoyés en centres d'enfouissement. Les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés des modalités de gestion de déchets mises en place sur site. Tant les contrats fournisseurs que les baux verts fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Des locaux de traitement affectés au tri des déchets sont prévus dans tous les sites.

Les responsabilités d'Unibail-Rodamco en matière de gestion des déchets et de périmètre de reporting divergent selon les régions. Dans certains actifs, les autorités locales ont la responsabilité de la gestion des déchets. Le Groupe ne contrôle donc pas la destination finale des déchets qui y sont produits.

En 2010, 36 % des déchets ont été recyclés et 24 % ont été envoyés à des centres d'enfouissement.

KPI : Tonnage de déchets (tonnes)

Tonnage de déchets collectés sur site.

Périmètre total	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2008	61/70	48 827	1 819	4 294	22 926	1 120	5 655	13 013
2009	66/75	49 165	4 594	4 744	21 877	1 327	5 773	10 849
2010	70/74	55 637	4 575	4 901	25 336	1 622	5 836	13 367

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

KPI : Pourcentage de déchets recyclés

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

Périmètre constant	Couverture du périmètre	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2008	61/70	30 %	65 %	30 %	24 %	56 %	65 %	18 %
2009	66/75	33 %	53 %	31 %	25 %	44 %	61 %	23 %
2010	70/74	35 %	53 %	38 %	30 %	41 %	50 %	32 %

KPI : Répartition des déchets non dangereux par mode de traitement en 2010

Périmètre total	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Total déchets non dangereux (en tonne)	55 615	4 575	4 891	25 331	1 654	5 827	13 336
Recyclage/Réutilisation/Compostage	36 %	53 %	38 %	30 %	40 %	52 %	35 %
Incinération (ou utilisation en combustible)	30 %	47 %	0 %	40 %	60 %	47 %	6 %
Enfouissement	24 %	0 %	61 %	30 %	0 %	1 %	21 %
Géré par la collectivité	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	38 %
Autres		0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Couverture de périmètre: 70 centres commerciaux sur 74.
Taux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.

KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet en 2010 (tonnes)

Périmètre total	Centres commerciaux	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Carton	14 955	1 589	1 801	5 896	528	2 285	2 856
Papier	248	-	-	2	121	119	6
Plastique	737	186	20	49	3	21	457
Verre	539	341	19	46	10	23	100
Bois	413	90	-	50	-	-	272
Métal	55	37	-	1	-	14	2
Autres		187	0	1 509*	-	446	289

Couverture de périmètre : 69 Centres commerciaux sur 74.
Taux susceptibles d'être différents des additions en raison des arrondis.
*Déchets recyclés hors site - répartition indisponible.

La biodiversité

Unibail-Rodamco a développé une stratégie et une méthodologie claires visant à intégrer la biodiversité et l'écologie dans toutes ses activités. Le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec un expert en biodiversité afin d'élaborer et de mettre en place une approche prenant en compte ces questions importantes.

Pour l'ensemble des nouveaux projets soumis à un processus de certification BREEAM (à savoir, ceux de plus de 10 000 m²), un expert en écologie est intégré à l'équipe en charge de la conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces les plus appropriées en tenant compte de l'habitat local et de leur capacité à générer un impact écologique positif en améliorant et/ou en préservant la faune et la flore locales. Pour tous les autres projets de développement, le site est également analysé afin d'estimer son potentiel et de s'assurer que tout est mis en œuvre pour valoriser les écosystèmes.

Le Groupe adopte une approche tout aussi pragmatique pour améliorer la biodiversité sur les sites existants. Une étude

biodiversité est ainsi réalisée avant rénovation ou investissement. Le Groupe analyse les écarts entre le potentiel écologique d'un site et son état d'origine. Il s'appuie également sur un ensemble de solutions pour répondre aux différentes problématiques, telles que la création d'habitats ou la sensibilisation du public.

Hygiène, sécurité et risques environnementaux

Le Groupe respecte bien évidemment l'ensemble des réglementations en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité et va même au-delà des exigences réglementaires pour offrir un meilleur niveau de services et de sécurité à ses locataires et à ses clients. Les principaux domaines couverts par la procédure interne de maîtrise des risques du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la légionellose, 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 risques et des crises à caractère exceptionnel. Le Groupe met tout en œuvre pour s'assurer que ces mêmes processus rigoureux existent dans l'ensemble de ses actifs.

IV. 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.

1. Clients

La qualité de l'expérience client, socle du modèle économique d'Unibail-Rodamco, est l'aboutissement d'un travail intense réalisé en amont sur différents fronts tels que la commercialisation, l'entretien des sites, l'hygiène et la sécurité, le marketing et les études consommateurs. Dans ses centres commerciaux, le Groupe s'emploie à améliorer constamment la Welcome Attitude, un des piliers de la stratégie de service client.

En 2010, 28 127 clients (+ 6 % en un an) ont participé à diverses enquêtes de satisfaction dans 61 des centres commerciaux du Groupe, faisant ressortir un score moyen de 7,5/10. Les équipes marketing du Groupe ayant utilisé une nouvelle méthodologie en 2010, les résultats de 2009 et 2010 ne sont pas comparables. La qualité de 240 services et critères de confort a été évaluée au moyen d'audits internes, avec un score moyen de 72/100 (+ 16 % par rapport à l'an dernier).

	2009	2010
Amélioration du score moyen des audits de qualité	14 %	16 %

2. Locataires

De la qualité des relations et des apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent la pérennité et le succès du Groupe. Fort d'un vaste réseau de centres commerciaux de qualité et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup de temps et d'énergie pour attirer les meilleures enseignes et à favoriser leur développement national et international. Le Groupe soutient également les créateurs d'entreprise et les commerçants indépendants.

Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe pour la réduction de l'empreinte écologique globale de ses actifs. Fin 2009, le Groupe s'est ainsi engagé dans une politique active de promotion des baux verts. Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des sites. Cette évolution des comportements permet de diminuer les charges des parties communes et privatives tout en préparant les parties prenantes au futur durcissement de la réglementation sur l'environnement.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe incite ses locataires – commerces et bureaux – à signer des baux comportant des clauses environnementales. Ces baux « verts » couvrent les aspects les plus importants pour améliorer les comportements et les performances environnementales des locataires, notamment l'échange des données des consommations d'énergie, des préconisations concernant l'aménagement des locaux, et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi que la production de déchets. En 2010, 1 180 baux verts ont été signés. Par ailleurs, des Comités de développement durable, associant bailleur et preneurs, existent désormais dans 40 % des centres commerciaux gérés par le Groupe.

	2009	2010
Nombre de baux « verts » signés	42	1 180
Nombre de baux « verts » en pourcentage des nouveaux baux signés (commerces et bureaux)	2 %	79 %

3. 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 architecturale et technique des projets, le nettoyage, la sécurité-sûreté et la maintenance technique des sites. Si la sélection des fournisseurs et sous-traitants repose principalement sur des critères techniques et financiers, le Groupe s'efforce désormais d'y intégrer des critères de développement durable.

Les relations socioéconomiques du Groupe avec ses fournisseurs sont régies par des règles et procédures internes, ainsi que par les réglementations locales et nationales. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable, sur la base de critères objectifs et mesurables au travers des procédures d'appels d'offres.

Pour 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 en matière de développement durable. Pour les actifs existants, les prestataires de services, 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 respectueux de l'environnement 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). Un cadre a été élaboré, permettant de contrôler et d'évaluer la conformité des fournisseurs avec ces engagements.

4. Investisseurs et actionnaires

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR prestigieux (investissement socialement responsable) : l'indice FTSE4Good, les indices Dow Jones Sustainability (World) et Dow Jones Sustainability (Europe), l'indice ASPI (Europe) et l'indice NYSE Euronext Low Carbon 100 Europe®. En février 2011, Unibail-Rodamco a été retenu pour faire partie de l'Ethibel EXCELLENCE Investment Register et est également entré au 47^e rang dans le Corporate Knights Global 100, qui recense au niveau mondial les entreprises les plus en pointe en matière de développement durable. Unibail-Rodamco fait partie des quatre sociétés immobilières et des cinq entreprises françaises qui ont été sélectionnées pour figurer dans le classement 2011 du Global 100.

Lors de réunions consacrées au développement durable, le Groupe rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réussites en la matière. En 2010, de telles réunions ont été organisées à Paris, Amsterdam et Londres. Ces rendez-vous permettent également à Unibail-Rodamco de mieux comprendre l'idée que ses investisseurs se font du développement durable dans l'immobilier. Unibail-Rodamco participe, par ailleurs, à l'initiative Carbon Disclosure Project et est signataire du Pacte Mondial de l'ONU.

5. Communautés et collectivités locales

Les actifs d'Unibail-Rodamco jouent un rôle social important et constituent 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.

V. MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

En 2010, le Groupe a continué de soutenir différentes causes en versant au total 3,75 millions €, en espèces et en nature, à des projets éducatifs, culturels, entrepreneuriaux et sociaux. Les centres commerciaux du Groupe mettent gracieusement des emplacements à disposition d'associations caritatives pour leur permettre de lever des fonds ou de sensibiliser le public à leur action.

Depuis 2007, Unibail-Rodamco organise le Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce, la plus grande dotation soutenant la création d'entreprise en France.

Le Groupe soutient également 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 de reprendre des études ou de trouver un emploi. En 2010, le Groupe a fait don de 80 000 € pour financer les activités de l'E2C et a aidé ses bénéficiaires à trouver un emploi ou un stage dans ses centres commerciaux.

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, au développement durable, à l'investissement, à la promotion et à la gestion d'actifs.

VI. RESSOURCES HUMAINES

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. Les politiques de recrutement et ressources humaines du Groupe sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché.

1. Méthodologie

La collecte et le traitement des données relatives à l'emploi incombent aux équipes ressources humaines du siège et des régions. Certains indicateurs (effectifs et comparaisons de rémunération) représentent des moyennes sur l'année tandis que d'autres (mouvements de personnel ou nombre d'heures de formation par employé) montrent la situation au 31 décembre 2010. En 2010, le Groupe a finalisé l'installation d'un nouvel outil de gestion des ressources humaines en France qui facilitera la collecte et la comparaison des données. Ce système sera étendu à d'autres régions en 2011.

2. Emploi et diversité

En 2010, l'effectif moyen du Groupe était de 1 616 personnes. Unibail-Rodamco, qui emploie un nombre quasiment 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.

Le Groupe participe au BoardWomen Partners, un programme à but non lucratif et à participation volontaire 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. En France, Unibail-Rodamco est signataire des Chartes de la diversité et de l'emploi de personnes en situation de handicap et d'un accord relatif à l'emploi des seniors (salariés âgés de plus de 55 ans). L'objectif du Groupe est de s'assurer que les engagements stipulés dans ces accords sont respectés dans les autres régions.

Pays ⁽¹⁾	Effectifs moyens	%
Autriche	91	5,6 %
République tchèque	44	2,7 %
Danemark	16	1,0 %
France ⁽²⁾	1 050	65,0 %
Pays-Bas	93	5,8 %
Pologne	56	3,5 %
Espagne	148	9,1 %
Suède	118	7,3 %
Total	1 616	100 %

(1) Effectif moyen en 2010.

(2) Ce chiffre inclut 405 employés de VIPARIS.

Activité	Effectifs moyens
Bureaux	17
Centres commerciaux	667
Congrès-Expositions ⁽¹⁾	405
Développement ⁽²⁾	63
Fonctions support	273
Siège	191
Total	1 616

(1) Ce chiffre inclut la totalité des employés de VIPARIS.

(2) Développement bureaux et centres commerciaux.

Effectifs par âge ⁽¹⁾	2009	2010
< 30 ans	23,1 %	21,7 %
30 - 50 ans	61,4 %	62,1 %
> 50 ans	15,5 %	16,2 %

(1) Au 31 décembre.

Effectifs par genre ⁽¹⁾	2009	2010
Femmes	49,0 %	49,1 %
Hommes	51,0 %	50,9 %

(1) Au 31 décembre.

3. Gestion de carrière

Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs : une fois par an au minimum, employés et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle, l'occasion de faire le point 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. Tous les collaborateurs du Groupe bénéficient d'une évaluation régulière de leurs performances.

Évaluation de la performance	2009	2010
Salariés ayant reçu une évaluation régulière de leur performance	100,0 %	100,0 %

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 2010, 25 collaborateurs étaient en mobilité internationale. En 2010, 129 collaborateurs ont changé de fonction au sein du Groupe et 115 ont bénéficié d'une promotion.

4. Formation

Les politiques de recrutement, de formation et de mobilité d'Unibail-Rodamco visent à s'assurer que les collaborateurs possèdent les compétences, l'expérience et l'autonomie nécessaires pour prendre des décisions objectives dans le cadre de situations complexes et à forts enjeux financiers. Organisées par l'Académie Unibail-Rodamco, les formations professionnelles sont dispensées par des spécialistes externes pour ce qui concerne les sujets d'ordre général, mais par des cadres confirmés pour ce qui a trait aux métiers clés du Groupe. 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 tutorat 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.

Formation	2009	2010
Nombre total d'heures de formation	32 982	30 332
Nombre moyen d'heures de formation par employé ⁽¹⁾	20,1	20,3

(1) Calcul réalisé sur la base d'un comptage au réel en fin d'année.

5. Mouvements de personnel

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2010, 26 jeunes diplômés de huit pays différents ont été recrutés dans le cadre du European Graduate Programme (EGP).

L'absentéisme et les départs font l'objet d'un contrôle rigoureux au sein de chaque région et de rapports régulièrement transmis au management. 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, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite et départs pendant la période d'essai par le nombre d'employés à fin 2009, a atteint 18,2 % en 2010 (contre 16,0 % à calcul égal en 2009)⁽¹⁾. Les causes des accidents du travail sont examinées, et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

(1) Cette légère hausse peut être attribuée au programme de cessations d'actifs aux Pays-Bas et au changement de localisation du siège de la Suède.

Recrutements	2009	2010
Contrats à durée indéterminée	248	163
Contrats à durée déterminée	95	58
Apprentis ⁽¹⁾	9	7
Total	352	228

(1) Hors stagiaires (32 in 2010).

Motifs de départ en 2010	Départs	%
Démissions	144	38 %
Licenciements	40	10 %
Ruptures conventionnelles	82	21 %
Départs à la retraite	21	5 %
Ruptures de périodes d'essai	14	4 %
Fin des contrats temporaires	45	12 %
Externalisations	36	9 %
Décès	2	1 %
TOTAL	384	100 %

6. Organisation du temps de travail

L'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein des différentes entités du Groupe tiennent compte des caractéristiques d'exploitation des sites et des métiers exercés. Les formules les plus couramment adoptées sont :

- forfait annuel en jours pour les cadres autonomes,
- horaire hebdomadaire réduit et jours de RTT dans d'autres cas,
- horaire annuel et modulation annuelle pour certaines catégories (principalement VIPARIS).

Par ailleurs, un certain nombre de personnes exercent leur fonction à temps partiel ou selon un forfait annuel réduit, pour un taux d'activité compris entre 40 % et 90 %.

En 2010, l'absentéisme pour maladie a représenté 12 677 jours ouvrés (3,2 % du nombre total de jours ouvrés) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 731 jours (0,2 %).

Absentéisme	Nombre d'incidents	Ratio
Accidents du travail	25	1,7 %
Décès au travail	0	0,0 %
	Nombre de jours	Ratio
Nombre de jours d'absence suite à des accidents du travail	874	0,2 %
Nombre de jours d'absence pour maladie	12 677	3,2 %
Nombre de jours d'absence pour autres raisons (à l'exclusion des vacances)	731	0,2 %
Nombre de jours d'absence non rémunérés	3 532	0,9 %
Total	17 814	4,5 %

En 2010, l'absence pour congés de maternité ou paternité a représenté 9 940 jours ouvrés (2,5 % du nombre total de jours ouvrés).

Emplois par type de contrat	2009	2010
Contrat à durée indéterminée	94,7 %	96,8 %
Contrat à durée déterminée	5,3 %	3,2 %

Contrats par durée du temps de travail	2009	2010
Temps plein 100 %	95,2 %	94,7 %
Temps partiel ⁽¹⁾	4,8 %	5,3 %

(1) Soit entre 40 % et 90 % du taux d'activité à temps plein.

7. Rémunération

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. À effectif constant, la rémunération totale a augmenté de 4,1 % en moyenne en 2010.

Comparaison de la rémunération (en euros) pour des positions similaires au sein du Groupe en 2010 ⁽¹⁾	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen ⁽²⁾	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen ⁽²⁾
Comptables	77 %	2 847	23 %	3 083
Analystes ⁽³⁾	44 %	3 485	56 %	3 566
Assistants	95 %	2 743	5 %	2 537
Contrôleurs de gestion	25 %	5 562	75 %	5 141
Développement/Investissement	37 %	5 139	63 %	5 254
Responsables et chefs de projet informatique	37 %	5 528	63 %	5 466
Commercialisation	61 %	5 204	39 %	5 582
Responsables juridiques	69 %	4 634	31 %	4 525
Responsables marketing en centre commercial	84 %	3 496	16 %	3 659
Responsables d'opérations	18 %	6 460	82 %	6 246
Ingénierie immobilière (PMP)	13 %	3 400	87 %	3 883
Directeurs de centre	44 %	5 656	56 %	5 924

(1) Postes sur la base d'au moins 12 personnes dans le Groupe, à l'exclusion de VIPARIS.

(2) Le salaire brut moyen mensuel est égal au salaire fixe plus les primes individuelles rapporté sur 12 mois.

(3) Suite à la mise en place du système de Job Grading, tous les salariés positionnés au Grade d'Analyste sont désormais regroupés dans la catégorie « Analystes ».

Rémunération totale ⁽¹⁾	2009	2010
Moyenne d'augmentation de la rémunération (salaire + bonus)	2,5 %	4,1 %

(1) À effectif équivalent.

Rémunération variable en 2010	2009	2010
Pourcentage de salariés ayant reçu un bonus	65,0 %	64,1 %
Pourcentage de salariés ayant reçu des stock-options	18,0 %	18,6 %

En mars 2010, 778 800 stock-options ont été attribuées à 18,6 % de l'ensemble du personnel, membres du Directoire inclus, pour une valeur économique totale (Valorisation IFRS, ajustée du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et avant étalement sur cette même période) de 5,0 millions €. Au moment de l'attribution, le prix d'exercice de ces stock-options (148,32 €) ne présentait aucune décote par rapport au cours de l'action. L'exercice de ces stock-options est soumis à des critères de performance de l'action Unibail-Rodamco par rapport à l'indice EPRA Zone euro, indice de référence du secteur de l'immobilier coté.

En 2010, le Groupe a abondé à hauteur de 0,4 million € les versements volontaires effectués par les salariés dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise (PEE). Le 31 décembre 2010, plus de 82 % des salariés éligibles (hors VIPARIS) détenaient des actions Unibail-Rodamco dans le cadre du PEE.

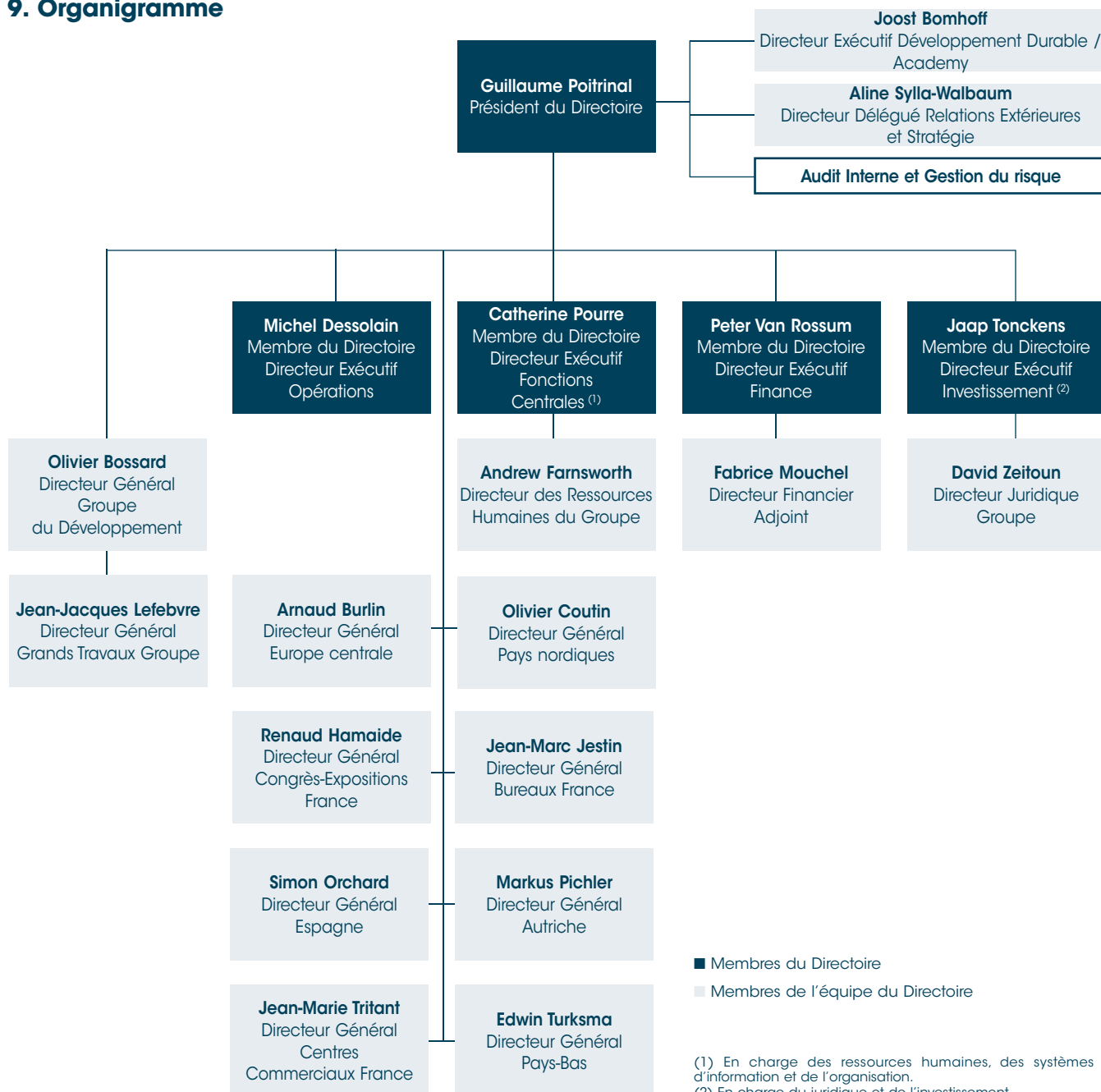
8. Dialogue social

Unibail-Rodamco travaille en collaboration avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens dans lequel il est présent et dans le respect du droit du travail de chacun de ces pays. Un comité d'entreprise européen (CEE) a été élu suite à la transformation du Groupe en société européenne en avril 2009. Chaque pays européen du Groupe dispose d'au moins un représentant au sein du CEE.

Au 31 décembre 2010, 90 % des salariés étaient couverts par une convention collective.

Relations sociales	2009	2010
Salariés couverts par une convention collective	87,3 %	90,0 %

9. Organigramme



VII. OBJECTIFS ET RÉALISATIONS

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 d'une part à préciser les nouveaux objectifs opérationnels et stratégiques ambitieux, reflétant les priorités et les responsabilités du Groupe, et d'autre part à rendre compte sur les réalisations, ainsi qu'à promouvoir les efforts d'amélioration continue. Ces objectifs en matière de développement durable sont analysés, approuvés et soutenus par le Directoire.

Réalisations 2010	Progrès / date butoir	Perimètre ⁽¹⁾	Commentaires	
Systèmes des gestions environnementales				
Actifs existants	S'assurer que 75 % des actifs gérés par le Groupe disposent d'un système de management environnemental certifié par un organisme externe ⁽³⁾	Objectif 2011	CBE	En cohérence avec sa politique le Groupe a décidé de privilégier la mise en œuvre de son propre Système de management environnemental « Sustainable Attitude ». L'objectif a donc été adapté pour 2011. En France, Bureau Veritas a délivré une attestation indépendante relative au système de management environnemental « Sustainable Attitude ». En Espagne, tous les centres commerciaux sont certifiés ISO 14001.
	Obtenir la certification ISO 14001 pour au moins dix nouveaux centres commerciaux	○	C	La priorité a été de renforcer la mise en œuvre du Système de management environnemental « Sustainable Attitude ».
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 ⁽³⁾	Objectif continu	CBE	Tous les grands projets en cours en 2010 ont obtenu une certification BREEAM. Les détails figurent en page 6.
	Faire appliquer les « Design Guidelines » et organiser au moins cinq sessions de formation sur leur utilisation par les équipes de développement du Groupe	●	CBE	Tous les grands projets de développement appliquent la nouvelle version des Design Guidelines. Des formations spécifiques ont été dispensées aux équipes en France, en République tchèque, dans les pays nordiques, en Autriche, aux Pays-Bas et en Espagne.
Implication des parties prenantes				
Locataires	Mener une enquête de satisfaction auprès des locataires dans au moins 60 centres commerciaux de 8 pays	●	C	Une enquête sur la satisfaction des locataires a été organisée dans 60 centres commerciaux.
	Veiller à ce que 60 % au moins des nouveaux locataires - de commerces ou de bureaux - signent un bail vert en 2010 ⁽³⁾	●	CB	1 180 baux verts ont été signés (78,5 % des baux - commerce et bureaux - signés en 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	●	C	Des Comités développement durable ont été initiés dans 40 % des centres commerciaux gérés par le Groupe.
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 ⁽³⁾	●	C	Les clauses environnementales ont été diffusées dans chaque région (cela concerne les achats liés à l'exploitation OPEX des centres commerciaux existants, hors CAPEX). De nouvelles clauses relatives à la gestion des déchets ont été introduites en 2010.
	Développer au sein du Groupe un cadre d'évaluation de la conformité des actions des prestataires avec les clauses environnementales	●	C	Le Groupe a défini une méthodologie permettant l'évaluation du respect des clauses environnementales signées par les fournisseurs clés (maintenance, nettoyage, sécurité incendie et sûreté).
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	Objectif 2011	C	Lancement d'un projet pilote à Vélizy 2 (France).
	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité entre 2009 et 2012	Objectif 2012	C	Les scores des audits qualité sont passés de 72 en 2009 à 84 en 2010, une augmentation de 16 % conforme à l'objectif fixé sur le long terme.
	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	Objectif 2011	C	Compte tenu du changement de méthodologie intervenu en 2010, les scores 2009 et 2010 ne sont pas comparables. Un nouvel objectif de satisfaction client a été fixé pour 2011.
Actionnaires et investisseurs	S'assurer qu'au moins 75 % de la moitié des investisseurs clés en valeur rencontrent le management du Groupe	●	G	Des réunions ont été organisées avec 75 % de la moitié des investisseurs clés en valeur.
	Organiser un « road show » pour les investisseurs asiatiques dans au moins deux centres financiers asiatiques	●	G	Un « roadshow » ciblant les investisseurs asiatiques a été organisé à Hong Kong et Singapour.
	Organiser pour les investisseurs des sessions sur la gouvernance du Groupe et le développement durable dans trois centres financiers européens	●	G	Des réunions ont eu lieu à Paris, Londres et Amsterdam.
Communautés et autorités locales	Veiller à ce que des plans d'actions auprès des habitants soient en place ou actualisés dans tous les grands centres commerciaux	●	C	Les plans d'action « PAR » auprès des habitants ont été mis en place et actualisés dans les principaux centres commerciaux.
	Déployer au moins 10 initiatives pour rendre les centres commerciaux du Groupe plus accueillants et plus accessibles aux visiteurs touchés d'un handicap	●	C	Dans le cadre de la procédure de labellisation S3A de 10 centres commerciaux (cf. page 22), le siège d'Unibail-Rodamco a organisé des sessions de formation dispensées par l'UNAPEI auxquelles ont assisté 6 associations régionales. Les résultats des audits accessibilité effectués dans tous les actifs gérés par le Groupe ont été analysés afin d'identifier les possibilités d'amélioration.
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	●	CBE	Une étude préliminaire a été effectuée. Unibail-Rodamco est conscient de l'importance d'évaluer l'impact du changement climatique sur ses actifs et ses activités et continuera d'en étudier les effets au cours des années à venir.
	Lancer de nouvelles initiatives pour générer sur site de l'énergie renouvelable ou à faible teneur en carbone	●	C	Plusieurs initiatives ont vu le jour : réalisation d'études photovoltaïques sur les sites de Labège 2, BAB2, Porte de Versailles et Rennes Alma, étude géothermique pour le projet en développement d'Aéroville, installation d'une unité de trigénération sur le site de Los Arcos en Espagne.
	Réduire d'au moins 40 % l'intensité carbone des centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006 ⁽²⁾	Objectif 2016	C	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 2016.
	Augmenter de 20 % l'efficacité énergétique des grands centres commerciaux gérés par le Groupe en 2012, par rapport au niveau de 2006 ⁽²⁾	Objectif 2012	C	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 2012.
	Élaborer des plans de transport permettant de promouvoir les modes de transport doux pour au moins dix actifs	○	CBE	Des plans de déplacements « verts » ont été initiés pour les nouveaux projets et sont en cours d'étude pour les actifs existants.
	Mettre en œuvre un système de suivi des déplacements professionnels de tous les collaborateurs Unibail-Rodamco	●	G	Les informations relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs ont été collectées.
	Installer des stations de rechargement de véhicules électriques sur 20 actifs ⁽³⁾	●	CBE	Des bornes de recharge pour véhicules électriques ont été installées dans 21 sites gérés par le Groupe.
Mettre au point un calculateur de CO ₂ pour que les clients des congrès et expositions puissent évaluer l'empreinte écologique de leurs manifestations	●	E	VIPARIS a mis au point un calculateur de CO ₂ et l'a mis à disposition des organisateurs.	

Réalisations 2010	Progrès / date butoir	Perimètre (1)	Commentaires	
Responsabilité environnementale (suite)				
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	Objectif 2016	C	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 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(2)	●	C	Le suivi de la destination finale des déchets collectés par Unibail-Rodamco est de 92 % dans les centres commerciaux gérés par le Groupe. Des objectifs à long terme ont été définis.
	Élaborer une politique d'approche de la biodiversité pour les projets en développements et les actifs existants	●	CBE	Le Groupe a élaboré une politique en matière de biodiversité, applicable aux nouveaux projets et aux actifs existants.
	Réaliser une étude sur un échantillon représentatif d'actifs afin de mesurer le potentiel de biodiversité	●	CBE	Une étude biodiversité a été menée sur 14 centres commerciaux gérés par le Groupe.
	Réaliser des évaluations systématiques des risques dans tous les centres commerciaux équipés d'installations réfrigérantes	●	C	Une « analyse méthodique des risques » (AMR) a été réalisée sur l'ensemble des centres commerciaux français et espagnols équipés de tours aéroréfrigérantes. Les recommandations Groupe, relatives à la mise en œuvre d'une « analyse méthodique des risques », ont été communiquées à chaque région.
	Réaliser une cartographie amiante dans les centres commerciaux construits avant la date d'interdiction d'usage de l'amiante	●	C	Un « dossier technique amiante » (DTA) a été déployé sur tous les centres commerciaux gérés en France et en Espagne. Les recommandations Groupe, relatives à la mise en œuvre du dossier technique amiante, ont été communiquées à chaque région.
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	●	G	885 heures de formation sur la conformité et la conduite éthique ont été dispensées en 2010 à 282 collaborateurs. Un programme de formation en ligne a également été initié.
	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	●	G	Des sessions de formation ont été organisées. Une brochure expliquant la politique du Groupe en matière de handicap a été distribuée sous forme électronique et papier à tous les collaborateurs en France.
	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	●	G	L'accord relatif à l'emploi des seniors a été appliqué. Lancement d'un programme d'évaluation des compétences et de sessions de formation. Les premiers entretiens de suivi avec les seniors ont eu lieu.
	Identifier les potentiels risques psychosociaux au travail et prendre les mesures correctives nécessaires, le cas échéant, en partenariat avec les représentants du personnel	●	G	En France, 5 demi-journées de formation ont été dispensées par un consultant juridique (3 demi-journées pour les cadres supérieurs et 1 demi-journée pour chacune des équipes RH de la France et du Groupe).
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	●	G	Des réunions ont été organisées dans toutes les régions.
Formation et gestion de carrière	Maintenir le nombre d'heures de formation dispensées par le Unibail-Rodamco Academy, et proposer de nouvelles formations en management(2)	●	G	Le nombre d'heures de formation, incluant l'induction seminar, a augmenté de 1,2 %. L'induction seminar constitue une évolution du périmètre par rapport à 2009.
	Intégrer une nouvelle application logicielle qui améliorera le processus d'évaluation des performances	●	G	Déploiement de l'application R Flex.
	Introduire au sein du Groupe un système de notation des postes afin de faciliter la mobilité et le développement de carrière(3)	●	G	Déploiement du système « job grading » commun à tout le Groupe.
Mobilité et recrutement	Accroître le nombre de collaborateurs travaillant pour le Groupe en dehors de leur région d'origine	●	G	En 2010, 9 nouveaux collaborateurs ont pris des fonctions dans le Groupe en dehors de leur région d'origine, contre 8 en 2009.
	Étendre le recrutement dans le cadre du « European Graduate Programme » en embauchant au moins 25 jeunes diplômés en 2010	●	G	26 recrutements ont eu lieu en 2010 dans le cadre du « European Graduate Programme ».
Gestion des performances	Continuer à appliquer une politique de rémunération qui récompense et encourage le développement personnel	●	G	Le format de l'évaluation annuelle des performances a été modifié de manière à mieux refléter les objectifs et les résultats des collaborateurs. Un nouveau système d'évaluation des performances pour l'activité commercialisation sera développé et mis en place en 2011.
	Poursuivre les efforts visant à réduire les risques d'accident de travail	●	G	Dans ce domaine, les performances sont évaluées à l'aide d'indicateurs spécifiques.
	Améliorer dans toutes les régions les processus permettant de recueillir et d'analyser les données sur l'absentéisme et les départs	●	G	Un nouveau système plus structuré a été mis en place pour analyser les départs. Les données ont été collectées et analysées dans toutes les régions.
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	○	G	Le projet de portail a été abandonné au profit d'un projet visant à harmoniser les sites locaux existants. Ce nouveau projet sera lancé en 2011.

(1) Les objectifs sont fixés à différents niveaux : C = Centres commerciaux, B = Bureaux, E = Congrès-Expositions, G = Groupe.

(2) Objectifs (« Indicateurs ») objet d'une assurance modérée délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'examen délivré par Ernst & Young est disponible en pages 48-49 du rapport et le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

(3) Objectifs (« informations ») pour lesquels une revue qualitative a été réalisée par Ernst & Young. Le rapport d'examen délivré par Ernst & Young est disponible en pages 48-49 du rapport et le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

78 % des objectifs 2010 ont été atteints, 14 % ont été partiellement atteints, et 8 % n'ont pas été atteints.

● Atteint = objectif atteint à 100 % ● Partiellement atteint = objectif atteint de 26 % à 99 % ○ Non atteint = objectif atteint de 0 % à 25 %

Objectifs 2011 et long terme		Perimètre ⁽¹⁾	Date butoir
Systèmes des gestions environnementales			
Actifs existants	Obtenir dans chaque région une attestation par un organisme externe du Système de management environnemental d'Unibail-Rodamco « Sustainable Attitude ».	CBE	2011
Nouveaux développements	Obtenir à minima une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les projets supérieurs à 10 000 m ² .	CB	Objectif continu
	Dans chaque région, organiser des sessions de formation pour les équipes de développement sur l'utilisation de la nouvelle version des Design Guidelines	CB	2011
	Diffuser les recommandations de la « Charte chantier faible nuisance » afin de limiter l'impact social et environnemental (ex. limitation du bruit, pollution, circulation, ...) lié à la construction des nouveaux projets de développement.	C	2011
Implication des parties prenantes			
Locataires	Porter à 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction.	C	2011
	Veiller à ce que 85 % au moins des locataires – de commerces ou de bureaux – signent un bail vert.	CB	2011
	Organiser des comités de développement durable dans les grands centres commerciaux.	C	2011
Prestataires et sous-traitants	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans les grands centres commerciaux (l'objectif concerne les achats (OPEX) de sécurité, de nettoyage et de maintenance).	C	2011
Clients	Dans 10 grands centres commerciaux, développer une stratégie de communication visant à mettre en avant les initiatives de développement durable ou d'accueil des personnes handicapées propres à chaque actif.	C	2011
	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité entre 2009 et 2012.	C	2012
	Augmenter le score moyen des enquêtes de satisfaction client pour qu'il passe de 7,5/10 en 2010 à 8/10 en 2011.	C	2011
Actionnaires et investisseurs	Fusionner le Rapport développement durable et le Rapport annuel afin de proposer à la communauté financière et autres parties prenantes une vue globale des performances financières, sociales et environnementales du Groupe.	G	2011
	Organiser pour 5 des 10 premiers investisseurs du Groupe des sessions sur la gouvernance du Groupe.	G	2011
	S'assurer qu'au moins 90 % de la moitié des investisseurs clés en valeur rencontrent le management du Groupe.	G	2011
Communautés et autorités locales	Collaborer avec les autorités locales pour lancer des actions de développement durable spécifiques dans au moins 10 grands centres commerciaux du Groupe, dont au moins un dans chaque pays.	C	2011
	Obtenir le label S3A dans au moins 10 des centres commerciaux français afin de témoigner de leur engagement en faveur de l'accueil et de l'accompagnement des personnes atteintes d'un handicap mental.	C	2011
Responsabilité environnementale			
Adaptation au changement climatique et atténuation des impacts	Intégrer dans l'activité d'investissement (process d'acquisition) des critères risques liés au changement climatique.	CBE	2011
	Réduire d'au moins 40 % l'intensité carbone des centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006.	C	2016
	Accroître de 20 % l'efficacité énergétique des grands centres commerciaux gérés par le Groupe en 2012, par rapport au niveau de 2006.	C	2012
	Étendre le système de suivi des émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs et fixer des objectifs pour 2012.	G	2011
	Installer de nouvelles bornes de recharge pour les véhicules électriques sur 15 actifs gérés.	CBE	2011
	Suivre, étendre l'utilisation et l'adoption du calculateur de CO ₂ de VIPARIS.	G	2011

Objectifs 2011 et long terme		Perimètre ⁽¹⁾	Date butoir
Utilisation des ressources	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.	C	2016
	Réduire de 50 % les quantités de déchets envoyées en centre d'enfouissement en 2016, par rapport au niveau de 2009 (l'objectif concerne les déchets gérés par Unibail-Rodamco).	C	2016
	Obtenir un taux de recyclage des déchets d'au moins 50 % d'ici 2016 dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (l'objectif concerne les déchets gérés par Unibail-Rodamco).	C	2016
Emploi et diversité			
Diversité et comportement éthique	Sensibiliser davantage les collaborateurs à la diversité, à la non-discrimination et au Code d'Éthique à l'aide de modules de formation en ligne et de programmes de formation dans les régions.	G	2011
	Poursuivre l'application de l'accord relatif à l'emploi des seniors signé en France en 2009 pour une durée de trois ans.	G	2011
	Déployer des programmes de formation sur les risques psychosociaux au travail, destinés aux managers en France.	G	2011
Responsabilité environnementale	Dans toutes les régions, continuer de promouvoir le développement durable en proposant chaque année une formation à tous les collaborateurs.	G	2011
Formation	À l'aide de programmes de formation spécifiques, développer les compétences de management et de leadership des collaborateurs du Groupe occupant un poste de niveau « Principal » ou d'un niveau supérieur dans le système de classification interne.	G	2011
Mobilité et recrutement	Maintenir le nombre de collaborateurs travaillant pour le Groupe en dehors de leur région d'origine.	G	2011
	Organiser un séminaire d'accueil de 10 jours pour les jeunes diplômés recrutés dans le cadre du « European Graduate Programme ».	G	2011
Gestion des performances	Déployer à l'échelle du Groupe un système d'évaluation des performances pour les responsables de la commercialisation,	G	2011
	Développer et mettre en place à l'échelle du Groupe une politique relative à la santé et à la sécurité des salariés afin de promouvoir un environnement de travail sûr.	G	2011
Responsabilité sociale	Mettre en place une boîte à idées électronique pour recueillir les suggestions des collaborateurs sur différents sujets, notamment l'efficacité.	G	2011
	Lancer une enquête pilote auprès des collaborateurs du Groupe.	G	2011

(1) Les objectifs sont fixés à différents niveaux : C = Centres commerciaux, B = Bureaux, E = Congrès-Expositions, G = Groupe.

Avertissement

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 27-37, ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. Les données qui sont fournies pour l'année 2009 et 2010 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 sous réserve des obligations légales et réglementaires. L'ensemble des données est susceptible de modification sans préavis.

RAPPORT D'EXAMEN DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS ET D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes d'Unibail-Rodamco, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur trois indicateurs (« les Indicateurs ») signalés en pages 44-45 du rapport développement durable par la référence « (2) », ainsi que de formuler des constats sur une sélection d'informations environnementales et sociales (« les Informations ») signalées en pages 44-45 du rapport développement durable par la référence « (3) », tous publiés dans le rapport annuel du Groupe pour l'exercice 2010. Il est de la responsabilité d'Unibail-Rodamco d'établir les indicateurs conformément au référentiel interne de reporting applicable en 2010 (le « Référentiel »), dont un résumé figure en pages 28-29 du rapport développement durable 2010 du Groupe. Il appartient également à Unibail-Rodamco de mettre à jour le Référentiel et de s'assurer de sa diffusion.

Il nous appartient, sur la base de nos contrôles, d'exprimer une conclusion sur ces indicateurs et nos constats sur les informations. Nos contrôles ont été conduits conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France et aux standards internationaux définis par l'ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement, décembre 2003). Notre indépendance est définie par les textes législatifs et réglementaires ainsi que le code de déontologie de la profession. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seuls indicateurs et informations revus et non sur l'ensemble des informations communiquées dans le rapport annuel 2010. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des contrôles plus étendus.

Nature et étendue des travaux

Sur les trois indicateurs sélectionnés

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée que les indicateurs⁽¹⁾ sélectionnés (les « Indicateurs »), présentés en pages 2-23 et 27-45 du rapport développement durable, ne comportent pas d'anomalies significatives.

- Nous avons apprécié le Référentiel au regard de sa précision, sa clarté, son objectivité, son exhaustivité et sa pertinence par rapport aux activités.
- Nous avons mené des entretiens auprès des personnes concernées responsables de la consolidation des Indicateurs au niveau du Groupe. À ce niveau, nous avons mené une analyse des risques d'anomalie, mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs effectués (émissions de CO₂ entre 2006 et 2010 pour chaque pays, heures de formation dispensées par Unibail-Rodamco Academy en 2009 et 2010) ainsi que la consolidation des Indicateurs.
- Nous avons sélectionné un échantillon de quatre entités opérationnelles⁽²⁾ représentatives des activités et des implantations géographiques, en fonction de leur taille et de leur contribution aux indicateurs Efficacité énergétique et Intensité carbone et des risques d'anomalie identifiés préalablement. Les entités sélectionnées représentent en moyenne 26 %⁽³⁾ de la valeur totale des Indicateurs. À ce niveau, nous avons vérifié la compréhension et l'application du Référentiel, et mené des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.
- Nous avons revu la présentation des Indicateurs dans l'ensemble du rapport annuel.

Sur les informations sélectionnées

Comme convenu avec la Direction Développement Durable d'Unibail-Rodamco, sur les Informations environnementales et sociales, nous avons mené des entretiens avec les responsables du déploiement de la démarche dans les directions du développement durable et des ressources humaines pour apprécier la réalité des réalisations et vérifier la présentation des Informations dans l'ensemble des rapports annuel et de développement durable.

(1) Efficacité énergétique par visite des centres commerciaux, Intensité carbone par visite des centres commerciaux, Nombre d'heures de formation dispensées par « Unibail-Rodamco Academy ».

(2) France : centres commerciaux Le Forum des Halles et Les Quatre Temps ; Pologne : centres commerciaux Galeria Mokotow et Zlote Tarasy.
(3) 20 % des consommations d'énergie ; 41 % des émissions de CO₂ ; 17 % des nombres de visites.

Commentaires sur les procédures

Le Référentiel appelle de notre part les commentaires suivants :

Pertinence :

- Les Indicateurs, qui traitent des enjeux relatifs à l'efficacité énergétique et au changement climatique, sur le périmètre dit « variable », traduisent de façon pertinente les impacts et les actions du Groupe et s'inscrivent de manière cohérente dans les enjeux sectoriels et les objectifs français et européens sur ces sujets.

Exhaustivité :

- Les indicateurs Efficacité énergétique par visite et Intensité Carbone par visite des centres commerciaux couvrent en 2010 des centres commerciaux gérés par Unibail-Rodamco qui représentent 83 % de la valeur vénale totale du patrimoine de centres commerciaux, soit 63 % de la valeur vénale totale du patrimoine consolidé au 31.12.2010.
- Le Référentiel applicable aux indicateurs Efficacité énergétique et Intensité carbone exclut l'impact de certaines actions sur le patrimoine et génère des incertitudes sur l'appréciation de l'évolution de la performance du patrimoine :
 - Les règles de prise en compte et d'exclusion des actifs du périmètre constant conduisent à exclure les actifs en situation de rénovation lourde, d'extension, de cession, d'acquisition et livrés suite à un développement.
 - La méthode de calcul de l'évolution des Indicateurs, basée sur un cumul d'évolutions annuelles, a pour effet de cumuler les incertitudes annuelles sur les données, cela pouvant aboutir à des niveaux d'incertitudes élevés à un horizon long terme.

Précision :

- Le Référentiel devrait préciser les règles pour la sélection des facteurs d'émissions et pour le calcul des nombres de visites (notamment les données estimées) par les Régions.
- Les règles, les méthodes, les rôles et responsabilités de contrôle interne doivent être décrites dans le Référentiel.

Constats sur les informations

- Le Groupe a mis en place et diffusé des outils et des bonnes pratiques pour les thématiques environnementales et sociales suivantes : certification BREEAM, bail vert, clauses d'achat durable dans les contrats en exploitation, bornes de recharge pour les véhicules électriques, gestion des déchets et développement de carrière des collaborateurs. Les actions planifiées par le Groupe sont élaborées en collaboration avec les équipes en Régions et font l'objet de revues spécifiques et adéquates.
- Le reporting au niveau Groupe des réalisations sur les thématiques clauses d'achat durable dans les contrats en exploitation et bornes de recharge pour les véhicules électriques manque de formalisme, à l'exception de celui réalisé pour la Région France. Le suivi des actions planifiées et réalisées par le Groupe au regard de ses objectifs devrait être amélioré à l'aide d'un outil de reporting dédié.
- Sur la base de nos travaux sur les Informations sélectionnées et sur l'ensemble du rapport développement durable, dont notamment les objectifs présentés en pages 44-45, nous n'avons pas relevé d'incohérence manifeste ni d'allégation de nature à tromper le lecteur.

Conclusion sur les trois indicateurs revus en assurance modérée

Sur la base de nos contrôles, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Indicateurs ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2011

Le Commissaire aux Comptes
Ernst & Young Audit

Bernard Heller

Assisté d'Ernst & Young
Département Environnement et Développement Durable

Eric Duvaud

NOTES

NOTES

Création et réalisation : W | W&CIE



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. Impression : HANDIPRINT, entreprise adaptée.

Crédit photos

Photos sans légende : projet SO Ouest/Levallois-Perret (couverture) ; projet Lyon Confluence/Lyon (p. 4) ; Arkady Pankrac/Prague (p. 9) ; Eurostop Jönköping/Jönköping (p. 10) ; Rivétoile/Strasbourg (p. 14) ; Docks Vauban/Le Havre (pp. 13, 17) ; Nova Lund/Lund (p. 18) ; Eurostop Örebro/Örebro (p. 25).
Photos : Andi Bruckner (p. 7) ; Contextes (pp. 3, 20, 21) ; Epstein-Glaïman Architects / L'Autre Image (p. 7) ; Frank Barylko (pp. 8, 13, 14, 17, 19) ; Gilles Aymard (p. 7) ; Golem Image (p. 4) ; Jana Eriksson (p. 10) ; Lars Clason (p. 18) ; Michal Hurych (p. 9) ; Vincent Baillais (p. 12) ; Write Company (p. 25) ; 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