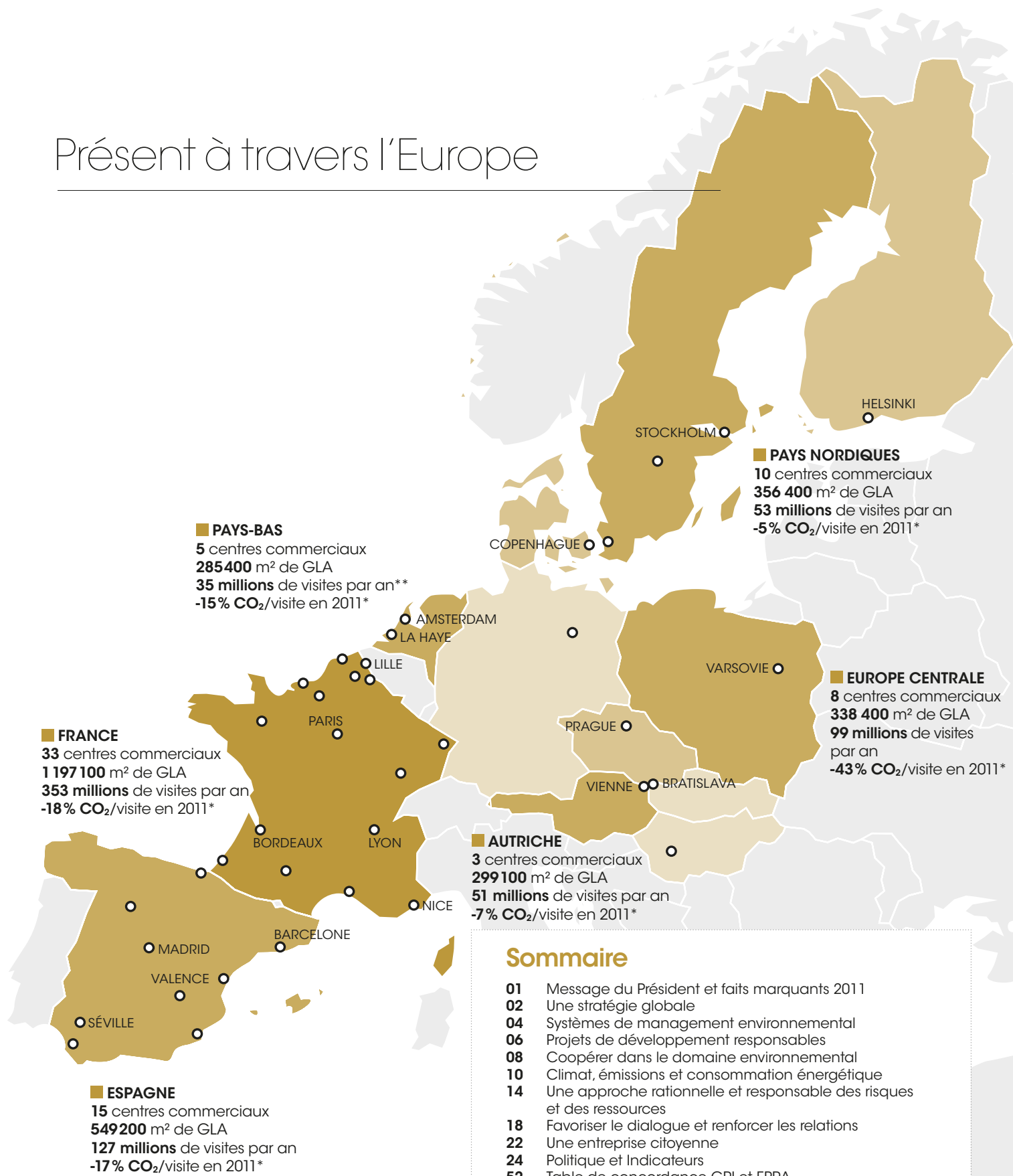


2011

Rapport de développement durable

unibail·rodamco

Présent à travers l'Europe



Sommaire

- 01 Message du Président et faits marquants 2011
- 02 Une stratégie globale
- 04 Systèmes de management environnemental
- 06 Projets de développement responsables
- 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 Une entreprise citoyenne
- 24 Politique et Indicateurs
- 52 Table de concordance GRI et EPRA
- 54 Réalisations 2011 et objectifs 2012
- 58 Rapport d'assurance du commissaire aux comptes

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.

** Chiffre pour cinq centres commerciaux seulement

Message du Président



Guillaume Poirinal, Président du Directoire



Unibail-Rodamco a consolidé sa position parmi les entreprises les plus avancées en matière de développement durable dans le secteur de l'immobilier commercial. Les excellents résultats obtenus par le Groupe en 2011 et les objectifs ambitieux fixés pour 2012 démontrent que la responsabilité environnementale et sociale est pleinement intégrée aux activités du Groupe et contribue à sa performance financière.

En 2011, les résultats solides d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable ont une fois de plus démontré la maturité et le succès de sa stratégie d'entreprise. En effet, Unibail-Rodamco a amélioré son classement dans les indices FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index (Monde et Europe) et ASPI (Europe). Le Groupe est également entré au STOXX Global ESG Leaders Index avec la meilleure performance de son secteur

et a reçu le label « Green Star » délivré par le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB).

Comme les années passées, le Groupe contribue activement à améliorer la transparence et la cohérence du reporting environnemental et social dans l'ensemble du secteur immobilier. Les données publiées dans ce rapport sont vérifiées par un tiers externe indépendant et sont conformes aux bonnes pratiques de reporting recommandées par l'EPRA¹. En 2011, le Groupe a également adopté le référentiel de reporting volontaire international GRI (Global Reporting Initiative) se conformant au supplément spécifique au secteur de l'immobilier commercial (GRI3.1 CRESS, pour « Construction and Real Estate Sector Supplement »).

Pour garantir un pilotage et une communication de qualité autour des enjeux de développement durable, un Comité développement durable Groupe (Corporate Sustainability Committee) a été mis en place en 2007. Il définit la stratégie de développement durable du Groupe, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Composé

de 6 membres, Ce Comité est présidé par Catherine Pourre, membre du Directoire.

Le développement durable, aussi bien environnemental que social, est un défi qui se décline sur le long terme. Depuis 2006, la consommation énergétique sur les centres commerciaux gérés par le Groupe a été réduite de 18% tandis que les émissions de CO₂ par visite ont diminué de 52%. Unibail-Rodamco affiche clairement ses ambitions avec un objectif d'extension de sa politique de certification environnementale des actifs existants par l'obtention de certifications « BREEAM In-Use » pour tous les centres commerciaux gérés d'ici 2014.

Unibail-Rodamco est convaincu qu'une stratégie d'entreprise solide en matière de développement durable est essentielle pour consolider la performance financière, renforcer les relations avec toutes les parties prenantes, améliorer la maîtrise des risques, développer les opportunités de croissance et créer de la valeur. Chaque année, le Groupe réaffirme son engagement en faveur d'un développement durable car nous sommes convaincus qu'une performance gagnante dans la durée doit reposer sur la création de valeur.

Faits marquants 2011

E NVIRONNEMENT

- 30 % CO₂/visite (- 52 % depuis 2006)¹
- 6 % kWh/visite (- 18 % depuis 2006)¹
- 1 % litres/visite (- 14 % depuis 2006)
- 1 434 baux verts signés sur 1 680 baux totaux au sein du Groupe²
- 4 certifications BREEAM In-Use obtenues
- 2,5 millions € économisés sur les coûts opérationnels dans les centres commerciaux gérés par le Groupe grâce à la réduction de la consommation d'énergie
- Plus de 1 000 000 m² GLA en voie de certification BREEAM (projets engagés et contrôlés)²
- 7 indicateurs clés de la performance vérifiés³

S OCIAL

- 1 464 collaborateurs² (49,2 % de femmes et 50,8 % d'hommes)
- Critères de développement durable intégrés dans la part variable de la rémunération des Directeurs opérationnels régionaux
- 37 jeunes diplômés recrutés dans le cadre du « European Graduate Programme »
- 26 083 heures de formation dédiées aux collaborateurs²
- Mise à jour de la Politique Hygiène et Sécurité du Groupe
- 3 070 373 € versés en espèces et en nature à des projets caritatifs
- 3 indicateurs clés de performance vérifiés²

G OUVERNANCE

- 100 % des membres du Conseil de Surveillance sont indépendants
- 18 % des membres du Conseil de Surveillance sont des femmes
- 6 nationalités représentées au sein du Conseil de Surveillance
- 100 % des effectifs ont suivi un programme de formation en ligne sur le Code d'Éthique

 En tant que signataire du **Pacte Mondial des Nations Unies « Global Compact »**, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales à l'égard des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

1 - European Public Real Estate Association (www.epra.com)
2 - Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.

Une stratégie globale

PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS 2011*



■ Atteint **73 %**
 ■ Partiellement atteint **17 %**
 ■ Non atteint **10 %**

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

- 50 % CO₂/visite 2006-2016
- 30 % kWh/visite 2006-2016
- 20 % litres/visite 2006-2012

Conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco déploie une stratégie globale et cohérente en matière de développement durable.

La définition et la mise en œuvre de cette stratégie tiennent compte des besoins et des **intérêts de toutes les parties prenantes** d'Unibail-Rodamco.

Cette stratégie englobe tous les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dont la pertinence pour les activités du Groupe a été identifiée. Par exemple, cette stratégie améliore la qualité de la performance du Groupe et génère des opportunités de création de **valeur à long terme** en :

- livrant les bâtiments durables de nouvelle génération ;
- réduisant les dépenses d'investissement et les coûts opérationnels ;
- assurant un environnement attractif pour les preneurs de bureaux et d'espaces commerciaux haut de gamme ;
- garantissant un environnement sécurisé pour les collaborateurs, les clients et les preneurs ;
- renforçant la coopération avec les communautés et les pouvoirs publics locaux ;
- maîtrisant et en atténuant les risques juridiques, opérationnels et de réputation ;
- maintenant un avantage concurrentiel sur le marché.

Afin de garantir que ses activités restent pertinentes et sont toujours opérées en tenant compte des évolutions du marché et de l'environnement réglementaire, Unibail-Rodamco procède, régulièrement, à des analyses et des mises à jour de sa stratégie de développement durable. Ainsi, les procédures de certification mises en place ces dernières années pour les nouveaux projets de développements et les actifs existants ont permis d'évaluer de manière externe et objective la qualité des politiques et procédures opérationnelles et de développement internes du Groupe. Les **audits externes** des données sociales et environnementales du Groupe, effectués pour la première fois en 2009, ont également contribué à renforcer la qualité et la rigueur de ses procédures.

Enfin, une série d'objectifs environnementaux et sociaux exigeants garantit que le Groupe continue d'avancer dans la bonne direction, vers un avenir plus durable. Unibail-Rodamco définit des objectifs ambitieux en mettant à disposition de tous ses départements un système de reporting solide, qui assure au Groupe un suivi efficace de sa performance. Inciter ses équipes à se **surpasser** et à **innover** améliore considérablement la performance, ce qu'illustrent les résultats du Groupe.

* Le détail de la performance du Groupe par rapport à ses objectifs 2011 et ses objectifs pour 2012 et au-delà est présenté en pages 54-57.

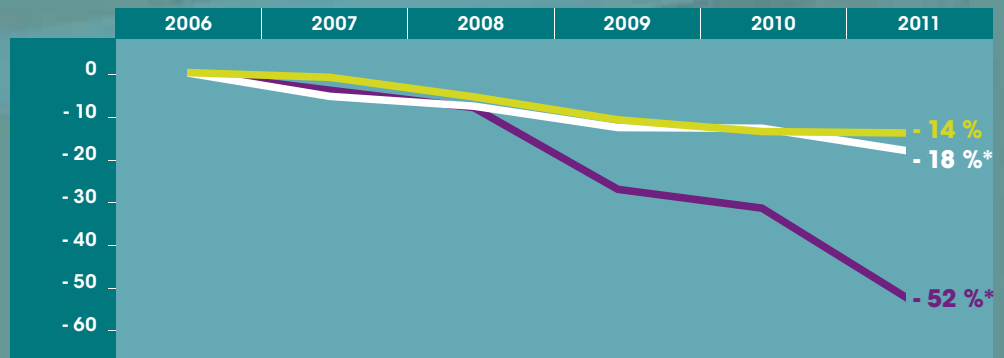




LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PLEINEMENT INTÉGRÉS AUX PROCÉDURES ET AUX PRÉOCCUPATIONS QUOTIDIENNES DU GROUPE

Investissement	• Évaluer la vulnérabilité au changement climatique
Développement	• Concevoir des bâtiments flexibles et durables • Obtenir un niveau élevé de certification environnementale
Commercialisation	• Signer des baux verts et sensibiliser les preneurs
Opérations	• Réduire le coût et l’empreinte carbone des actifs existants • Intégrer les parties prenantes
Marketing	• Sensibiliser et informer les visiteurs

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE



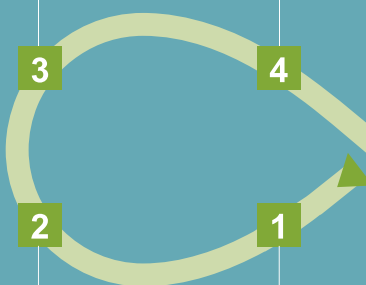
■ Intensité carbone (CO₂/visite)* ■ Efficacité énergétique (kWh/visite)* ■ Intensité hydrique (litres/visite)

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.

Nouveaux projets

Construction
(Charte chantier à faible nuisance)

Mise en exploitation
(Baïl vert et commissionnement)



Revue de projet
(« Design guidelines »)

Audit acquisition
(Check-list développement durable)

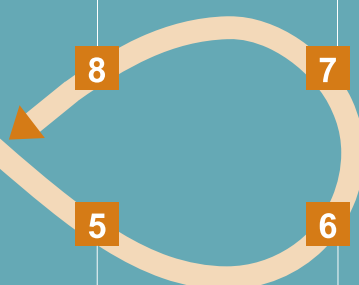
« Sustainable Design Attitude »



Actifs existants

Revue
(Revue environnementale)

Suivi de la performance
(Rapport trimestriel)



Politique et objectifs

Plan d'action
(Plan d'action environnemental)

« Sustainable Management Attitude »



Évaluation BREEAM In-Use¹

Actif	m ² GLA	Actif	Gestion	Statut
Docks 76	37 700	★★★★★★	★★★★★★	1 ^{er} centre commercial certifié « Very Good » en France Partie Gestion (novembre 2011)
Carré Sénart	95 900	★★★★★★	★★★★★★	1 ^{er} centre commercial certifié « Very Good » en Europe Parties Intrinsèque et Gestion (décembre 2011)
Nacka Forum	53 900	★★★★★★	★★★★★★	1 ^{er} centre commercial certifié « Good » en Suède Parties Intrinsèque et Gestion (décembre 2011)
La Vaguada	85 500	★★★★★★	★★★★★★	1 ^{er} centre commercial certifié « Good » en Espagne Parties Intrinsèque et Gestion (décembre 2011)

1 - ★ Acceptable (Acceptable) ★★ Pass (Passable) ★★★ Good (Bon) ★★★★ Very Good (Très bon) ★★★★★ Excellent (Excellent)
★★★★★★ Outstanding (Exceptionnel).

Systèmes de management environnemental

La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco s'articule autour de deux Systèmes de Management Environnemental (SME) complémentaires appliqués à l'ensemble du portefeuille. La *Sustainable Design Attitude* s'applique à tous les nouveaux projets de développement et la *Sustainable Management Attitude* à tous les actifs existants gérés par le Groupe. Ils garantissent le respect de l'équilibre entre les besoins des clients et les enjeux environnementaux.

Le programme **Sustainable Design Attitude** garantit que tous les nouveaux projets de développement sont conçus et construits conformément aux normes les plus exigeantes. Le Groupe a élaboré des recommandations internes exhaustives pour tous les aspects, de l'efficacité énergétique, l'acoustique, l'éclairage et la biodiversité à la flexibilité, l'adaptabilité, l'intensité d'usage et les systèmes de gestion du bâtiment. Ces recommandations sont régulièrement analysées et mises à jour.

La phase de mise en exploitation marque la transition entre la *Sustainable Design Attitude* et la **Sustainable Management Attitude**. Lorsque l'actif est livré, la phase de commissionnement permet aux deux parties de vérifier que la performance du bâtiment est conforme aux attentes et que les systèmes de gestion du bâtiment sont optimisés tant sur le plan de l'efficacité opérationnelle que du confort des utilisateurs. La qualité de la procédure de mise en service est déterminante pour que le Groupe obtienne des niveaux élevés de certification BREEAM² pour tous ses nouveaux actifs.

Une fois les actifs livrés et mis en service, la *Sustainable Management Attitude* permet de **garantir l'efficacité au quotidien**. Ce système de management rigoureux a permis au Groupe de réduire de façon significative son empreinte environnementale depuis 2006. Ainsi, l'intensité énergétique (kWh/visite) a été réduite de 6 % en 2011 par rapport à l'année précédente, soit 18 % de réduction sur les cinq dernières années. Ceci a également permis à Unibail-Rodamco d'obtenir les meilleurs scores dans le cadre du programme de certification BREEAM In-Use pour ses actifs existants.

2 - La Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) est la certification de construction durable la plus utilisée au monde.

Projets de développement responsables

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.

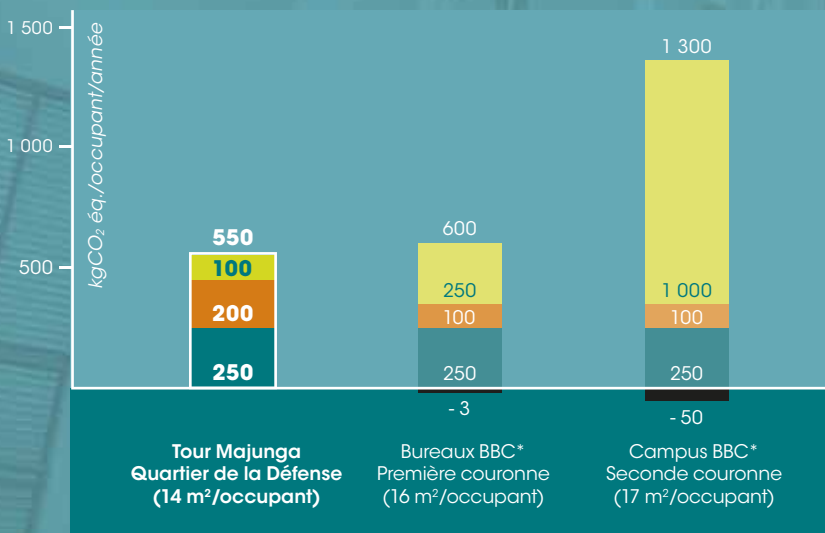
Grâce à la mise en œuvre de la *Sustainable Design Attitude* et à sa volonté d'excellence dans ce domaine, Unibail-Rodamco, qui est l'un des leaders de la construction durable, a renforcé sa position. Force d'innovation, le Groupe s'emploie également à diffuser au sein du secteur des pratiques environnementales plus efficaces afin de proposer une **nouvelle génération de bâtiments**.

En 2011, les équipes d'Unibail-Rodamco ont tout mis en œuvre pour garantir que tous les nouveaux projets de développement offrent le degré le plus élevé de performance, de confort et d'efficacité. L'obtention par **Majunga** du passeport HQE¹ avec un niveau « **Excellent** » et le choix d'une solution géothermie pour le projet **Aéroville** permettent d'envisager des certifications BREEAM niveau « **Excellent** » pour les prochains projets.

¹ - HQE - Haute Qualité Environnementale est la norme de certification française pour la construction durable

EMPREINTE CARBONE DE MAJUNGA COMPARÉE AUX BÂTIMENTS DE FAIBLE HAUTEUR

■ Construction ■ Énergie d'exploitation ■ Transports ■ Production photovoltaïque



LA TOUR MAJUNGA VISE L'EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE

- **Efficacité énergétique** à la pointe : première tour de bureaux en France labellisée BBC*, Majunga consomme quatre fois moins d'énergie qu'une tour des années 1990 et antérieures.
- Une **connectivité incomparable** avec les transports en commun (métro, bus, train, tram...) et les services locaux (CNIT, centre commercial Les 4 Temps...) réduit de façon significative l'empreinte carbone de la tour.
- Sa **conception innovante** associe performance environnementale (première tour à obtenir la certification BREEAM « Excellent » en Europe), la densité et le confort des utilisateurs (convivialité, fenêtres ouvrantes en façade à tous les étages, qualité exceptionnelle de l'air intérieur...).

* BBC : Bâtiment basse consommation.

* Source : Carbone 4.

MAJUNGA Paris-La-Défense, France

63 000 m², 44 étages, 195 mètres de haut

Livraison prévue début 2014 (travaux en cours)

- 1^{re} tour en Europe à obtenir la certification BREEAM « **Excellent** » en phase de conception
- 1^{re} tour en France **labellisé BBC** (Bâtiment basse consommation, attribué aux bâtiments présentant des niveaux de consommation d'énergie **inférieurs de 50 % aux exigences réglementaires**)
- Certifiée HQE avec un score « Performance élevée » pour 11 des 14 cibles

Faits marquants environnementaux :

- Première tour de La Défense à **fenêtres ouvrantes** pour une ventilation naturelle et un confort amélioré.
- Première tour de La Défense avec des **espaces verts extérieurs** en hauteur accessibles aux employés.
- Enveloppe à haute efficacité énergétique, avec triple vitrage ou façade double-peau en fonction de l'orientation.
- Système **d'éclairage intelligent** (capteur de lumière, gradation, sources lumineuses efficaces).
- Construction à faible impact qui réduit les pollutions (bruits, poussières et autres nuisances) strictement conforme au référentiel BREEAM.

AÉROVILLE Roissy, France

82 000 m² GLA

Livraison prévue fin 2013 (travaux en cours)

Faits marquants environnementaux :

- Premier centre commercial en France à recourir à l'énergie par **géothermie** pour le chauffage et le froid : soit une économie annuelle de **307 tonnes de CO₂**
- Mesures d'économie et de recyclage de l'eau qui réduisent la consommation d'eau potable de **40 %**.
- Une simulation thermique dynamique du bâtiment a été réalisée, permettant d'atteindre une consommation énergétique de **55 % inférieure aux normes en vigueur**, notamment grâce à une enveloppe performante, à l'apport en lumière et en ventilation naturelles pour le mall et les parkings.
- 25 places dédiées à la recharge des **véhicules électriques**.
- Matériaux à faible impact, notamment en termes de Composés Organiques Volatils (COV) et de formaldéhydes.



Coopérer dans le domaine environnemental



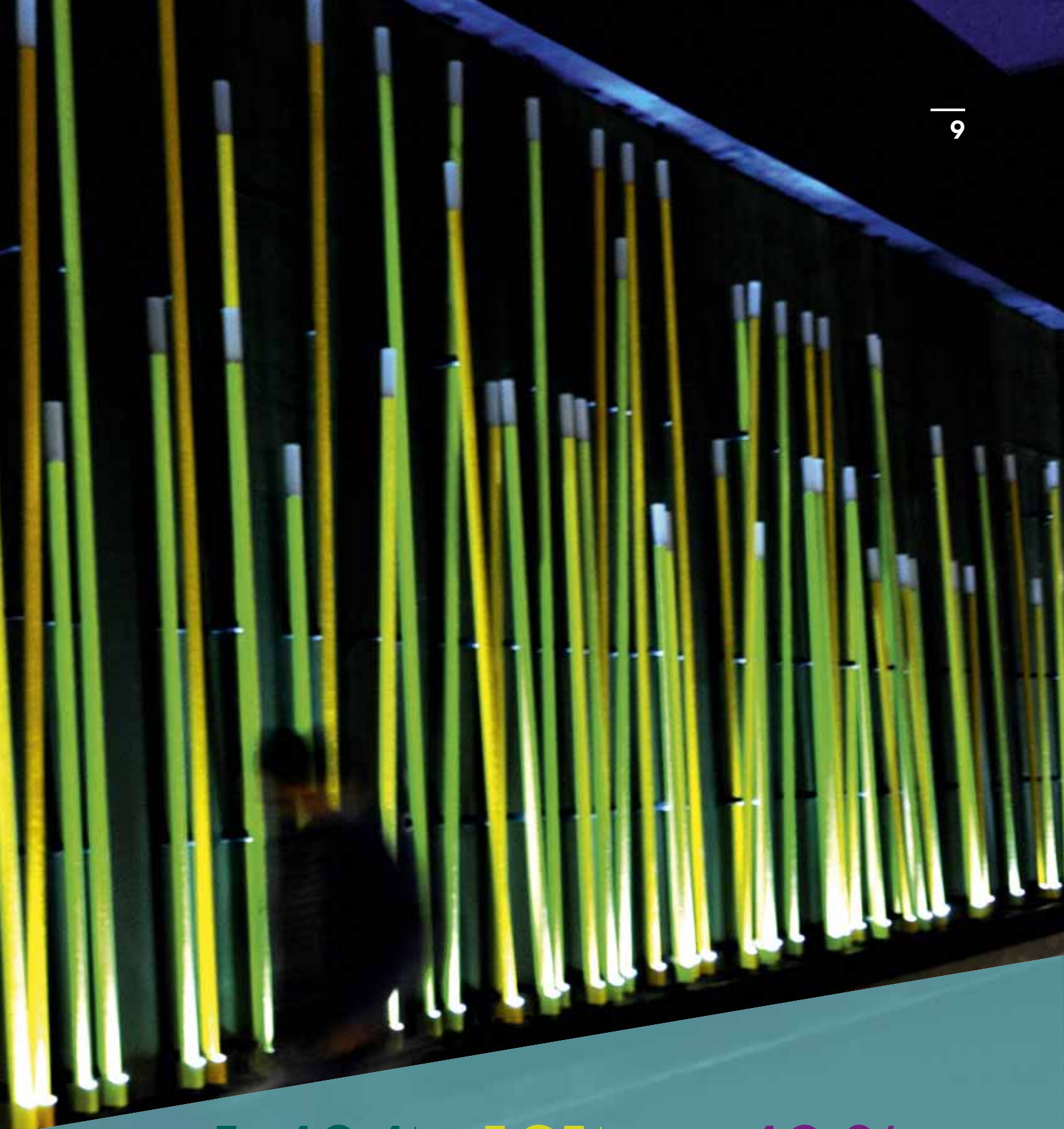
Le remplacement de l'éclairage des parkings par des LED, une gestion efficace des bâtiments avec les prestations et une coopération active avec les preneurs pour optimiser l'éclairage des magasins a permis à Albacenter (Espagne) de réduire sa consommation annuelle d'énergie de **30 %** en 2011.

En 2011, les équipes d'Unibail-Rodamco ont intensifié la coopération avec leurs parties prenantes autour des enjeux environnementaux. 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 preneurs et d'actions de communication auprès des visiteurs.

Les « **baux verts** » introduits par Unibail-Rodamco fin 2009 font désormais partie intégrante de la stratégie de développement durable du Groupe. Leur mise en œuvre anticipée positionne le Groupe leader de l'exploitation durable et démontre sa volonté d'impliquer ses parties prenantes clés. Les clauses « bail vert » applicables à tous les baux signés ou renouvelés depuis 2009 sont désormais intégrées à plus de 32 % des baux actifs du Groupe.

Les **comités développement durable** permettent de définir des plans d'actions communs, d'encourager le dialogue et d'informer les preneurs sur les différentes initiatives du Groupe, de communiquer les performances du centre et la contribution attendue des enseignes. En 2011, ces comités se sont tenus sur 43 % des centres commerciaux gérés par le Groupe. Lors de ces réunions, les preneurs ont identifié plusieurs enjeux prioritaires : le développement des moyens de transport durables et de moyens de communication « verts » vis-à-vis des visiteurs, l'amélioration de la gestion des déchets de la manière la plus efficace qui soit. En 2012, des ateliers réunissant bailleurs et preneurs travailleront sur ces questions.

Depuis 2009, les équipes Achats du Groupe en Europe s'assurent que les nouveaux contrats et les reconductions prévoient des « **clauses vertes** », couvrant tous les aspects pertinents, de l'utilisation de nettoyants chimiques au rejet des déchets en passant par des comportements en faveur des économies d'énergie. Ces clauses encouragent les fournisseurs à adopter des comportements responsables sur le plan environnemental. En 2011, le respect de ces clauses par les fournisseurs a été évalué dans toutes les régions : 191 fournisseurs clés de maintenance, de nettoyage et de sécurité ont été évalués dans 67 centres commerciaux et centres de congrès et d'expositions. Les résultats sont partagés et discutés avec les fournisseurs afin d'améliorer la qualité du service, la gestion, la réactivité et les comportements responsables.



1 434*

baux verts signés

191*

fournisseurs évalués

43 %

des centres commerciaux
organisent un comité
développement durable
annuel bailleur-preneur

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.



**RÉDUCTION ÉNERGÉTIQUE 2011/2010 (PÉRIMÈTRE CONSTANT)
RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS**

En 2011, **49 %** des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation de plus de **10 %**



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

■ Tendence annuelle ■ Tendence cumulée



En 2011, le Groupe a réduit l'**intensité carbone** de ses centres commerciaux de **30 %**.

- - 20 % grâce aux achats d'électricité verte
- - 5 % réduction de la consommation d'énergie
- - 5 % évolution des facteurs d'émissions de CO₂

L'indicateur CO₂/visite offre une mesure transparente et quantitative de l'intensité carbone d'un actif immobilier, qui intègre trois composantes majeures : le mix énergétique (**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



PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES CLIMATIQUES DANS LES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

En 2011, le Groupe a décidé d'intégrer les critères de risque sur le changement climatique à ses procédures d'investissement.

À l'instar d'autres aspects des procédures de contrôle préalables, cette approche permet d'atténuer les risques en évaluant la vulnérabilité des investissements potentiels aux :

- inondations ;
- conditions météorologiques extrêmes (par ex. sécheresse, fortes pluies, neige, vents violents) ;
- risques technologiques liés au voisinage ;
- risques réglementaires.

Unibail-Rodamco relève le défi et répond aux enjeux du changement climatique, notamment liés 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 indicateur clé : le CO₂/visite. En 2011, Ernst & Young a certifié que, depuis 2006, le Groupe avait atteint son objectif premier, en réduisant son intensité carbone de 52 % (CO₂/visite), et en améliorant son efficacité énergétique de 18 % (kWh/visite) sur le périmètre constant de ses centres commerciaux*. Ces résultats spectaculaires témoignent de l'engagement d'Unibail-Rodamco pour l'amélioration constante des 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. Depuis la mise en œuvre du système *Sustainable Management Attitude* en 2008, la consommation énergétique des actifs gérés par le Groupe a régulièrement diminué. En 2011, ce Système de Management Environnemental (SME) interne a permis au Groupe de réduire la consommation annuelle de ses centres commerciaux de 6 %, soit l'équivalent de 26,5 GWh. Outre les avantages environnementaux, ce chiffre représente une économie annuelle de 2,5 M€ sur les coûts opérationnels de l'ensemble des centres commerciaux gérés.

En 2011, Unibail-Rodamco a décidé d'élargir sa politique d'achat d'électricité verte à trois grands centres en Europe centrale (Centrum Chodov, Centrum Cerný Most et Galeria Mokotów). L'impact sur les émissions de CO₂ a été immédiat et significatif (l'équivalent de - 19 336 tonnes en 2011). Le principal objectif du Groupe est d'encourager les fournisseurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant la demande du marché pour ces énergies « propres ». ■■■

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.



Espagne : 38 points de recharge gratuits pour les véhicules électriques ont été installés dans 14 centres commerciaux espagnols en 2011. 41 centres commerciaux en sont désormais équipés en Europe.



Autriche : depuis le mois d'août, une ligne de bus gratuite supplémentaire relie Shopping City Süd au centre-ville de Vienne - les deux lignes de bus ont été empruntées par 309 422 passagers en 2011.

- Une part croissante de l'énergie du Groupe est générée sur ses sites. En 2010, une unité de **trigénération** à haute efficacité (production d'énergie thermique, d'énergie électrique et de froid) alimentée au gaz a été mise en service à Los Arcos (Séville). En 2011, une unité similaire a été installée à Parquesur (Madrid). Sur la base de l'expérience du projet Aéroville (cf. page 61), le Groupe étudie la faisabilité technico-économique de la solution **géothermie** sur d'autres sites.

Outre l'optimisation de la performance environnementale de ses actifs par des mesures ambitieuses de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂, Unibail-Rodamco a développé une feuille de route à long terme pour lutter contre le **changement climatique** et s'y adapter. Le Groupe cherche plus particulièrement à identifier les risques pouvant altérer la valeur et pénaliser l'exploitation des actifs, et garantir sa conformité aux réglementations existantes et futures. Cette feuille de route propose une méthodologie permettant d'anticiper les risques comme les inondations et les événements météorologiques extrêmes. Elle est analysée et mise à jour régulièrement et des stratégies spécifiques d'adaptation sont élaborées le cas échéant.

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 dimensionné de manière à maximiser sa fréquentation.

Les bâtiments accessibles uniquement en voiture ont une empreinte carbone indirecte bien plus importante que ceux qui sont desservis par les transports en commun. La plupart des actifs Unibail-Rodamco sont situés au cœur des grandes villes européennes et sont par conséquent facilement accessibles par des **moyens de transport durables**. Près de 56 % des clients viennent à pied, à vélo ou utilisent les transports publics pour se rendre dans les centres commerciaux du Groupe. Le portefeuille de bureaux est lui aussi extrêmement bien desservi par les principales plates-formes de transports en commun.

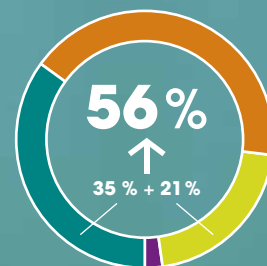
MIX ÉNERGÉTIQUE PAR RÉGION (ÉNERGIE INDIRECTE), ET TENEUR EN CARBONE ASSOCIÉ PAR KWH (PÉRIMÈTRE TOTAL)

□ Énergie fossile ■ Nucléaire ■ Renouvelable

Centres commerciaux*	33 %	33 %	34 %	162 gCO ₂ /kWh
Autriche*	18 %		82 %	111 gCO ₂ /kWh
Europe centrale*		63 %	1 %	368 gCO ₂ /kWh
France*	12 %		76 %	67 gCO ₂ /kWh
Pays-Bas*	17 %		83 %	138 gCO ₂ /kWh
Pays nordiques*	29 %	17 %	53 %	64 gCO ₂ /kWh
Espagne*		57 %	16 %	284 gCO ₂ /kWh
Bureaux	29 %		62 %	97 gCO ₂ /kWh
Congrès-Expositions*	22 %		69 %	99 gCO ₂ /kWh

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.

RÉPARTITION DES VISITES PAR MODES DE TRANSPORT - CENTRES COMMERCIAUX



□ Transport public 35 %
■ Voiture/taxi 42 %
■ À pied/à vélo 21 %
■ Autre 2 %



CONSOMMATION D'EAU DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE

■ Part des parties communes ■ Part des locataires



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 enjeux dont le Groupe est responsable et une coopération étroite avec ses parties prenantes sur le périmètre non maîtrisé opérationnellement par le Groupe.

Une politique efficace de **gestion des déchets** doit se fonder sur une **coopération active** avec les preneurs et les fournisseurs, qui produisent en général la plupart des déchets d'un centre commercial. Les preneurs sont régulièrement informés sur les systèmes de gestion des déchets et les équipements de tri du site. Les contrats d'achats fournisseurs et les « baux verts » des preneurs prévoient les exigences minimum en matière de tri et de recyclage des déchets. En 2010, le Groupe a décidé que, d'ici à 2016, au moins 50 % des déchets collectés dans les centres commerciaux gérés par le Groupe devront être recyclés, et la proportion des déchets envoyés en centre d'enfouissement devra avoir diminué de 50 % par rapport à 2009. En 2011, 35 % des déchets étaient recyclés et la part de déchets envoyés en centre d'enfouissement avait été réduite de 35 % par rapport à 2009.

Pour les nouveaux projets, la « **charte chantier à faible nuisance** » d'Unibail-Rodamco définit les exigences et les recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en construction en cherchant à créer une **expérience positive** pour les collaborateurs, les communautés locales et l'environnement. Cette charte inclut toutes les réglementations locales applicables et définit les objectifs de valorisation des déchets pour les sous-traitants. En 2011, la démolition de l'immeuble de bureaux « Mondiale » a généré 9 173 tonnes de déchets. L'entrepreneur devait atteindre un taux de valorisation de 80 %, mais a réussi à valoriser 8 740 tonnes de déchets, atteignant ainsi un taux de valorisation au poids de 95 %. ■■■



Nouvelle initiative à Centrum Chodov (Prague) : tous les déchets des preneurs sont pesés et vérifiés en présence du preneur avant d'être triés en **17** catégories pour recyclage et rejet. En facturant les preneurs en fonction du volume de déchets, la quantité de déchets collectés a diminué de **26 %** et les revenus provenant du recyclage ont augmenté de **16 %**.

- ■ ■ Le Groupe reste très attentif aux questions relatives à l'**hygiène et à la sécurité**, ainsi qu'à la gestion des **risques environnementaux** de ses actifs. Une politique interne exhaustive et globale est appliquée pour réduire et atténuer les risques. Les principaux sujets couverts sont la qualité de l'air, la qualité de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, les radiations électromagnétiques et les équipements techniques type ascenseur ou escalator. En 2011, la cartographie de l'amiante s'est achevée dans les régions pour les 26 actifs construits avant que ce matériau ne soit interdit par les réglementations locales. Ces informations serviront à planifier et prioriser les travaux de désamiantage. En parallèle, une Analyse Méthodologique des Risques a été déployée dans les régions sur 11 actifs équipés de tours aérorefrigérantes sous gestion directe du Groupe. 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, cette procédure standardisée d'analyse des risques permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire considérablement le risque sanitaire lié à la prolifération de la bactérie Legionella sur les sites concernés.

En 2011, un **auditeur hygiène et sécurité indépendant** a été désigné dans chaque pays où le Groupe est présent. En 2012, des évaluations annuelles de gestion des risques hygiène et sécurité seront effectuées sur tous les actifs gérés par le Groupe dans toutes les régions.

Ces évaluations annuelles serviront à définir et prioriser des plans d'actions pour **améliorer en permanence** la qualité de la gestion des risques des actifs du Groupe.



Carré éco-citoyen

Espace éco-citoyen Carré Sénart
Vous aussi faites un geste pour l'environnement...!

carrésénart
cultivons notre carré de bonheur

RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR MODE DE TRAITEMENT EN 2011



DÉCHETS RECYCLÉS DANS LES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR LE GROUPE

■ Non recyclés ■ Recyclés



COMPOSITION DES DÉCHETS RECYCLÉS EN 2011

■ Carton 81 % ■ Papier 1 % ■ Plastique 4 % ■ Verre 2 %
■ Bois 3 % ■ Métaux 1 % ■ Autres 8 %





26 638

clients et preneurs ont
participé aux enquêtes
de satisfaction

Favoriser le dialogue et renforcer les relations



Unibail-Rodamco figure dans plusieurs indices SRI prestigieux, dont le **FTSE4Good**, le **Dow Jones Sustainability Index** (World et Europe), et l'**ASPI Index** (Europe). En 2011, le Groupe a intégré le **STOXX ESG Leaders Index**, obtenant des scores élevés sur chacun de ses trois sous-indices.



S3A Label

À chaque étape de ses activités, Unibail-Rodamco s'emploie à créer de la valeur pour ses partenaires tout en minimisant son impact sur l'environnement. La performance 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.

Lieux de loisirs, de services, d'emploi et de rencontre pour tous, les centres commerciaux occupent une place centrale au sein des collectivités locales. Le Groupe a à cœur que ses investissements bénéficient à la collectivité, et cherche donc à nouer des liens forts avec les riverains et les pouvoirs publics. Les consultations publiques organisées pour chaque projet de développement et d'extension permettent 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 repensant 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, les activités Congrès et Expositions à Paris, où le Groupe est un acteur dominant, contribuent à hauteur de 4,5 Md€ à l'économie locale.

Le Groupe mène régulièrement des enquêtes pour mieux cerner les **besoins et les attentes** de ses deux parties prenantes clés : les clients et les preneurs. La mise à disposition de données quantitatives fiables permet à Unibail-Rodamco d'améliorer en permanence la qualité de l'expérience d'achat, qui contribue à son tour de manière positive à la performance financière du portefeuille.

La qualité du service proposé aux clients présentant un handicap a fait l'objet d'une attention spécifique en 2010. En 2011, le Groupe a continué de renforcer son partenariat avec l'UNAPEI, une association caritative qui travaille à l'amélioration de l'accueil des personnes en situation de **handicap mental**. 8 centres finaliseront bientôt leur procédure de labellisation « S3A »¹, qui atteste de leur engagement en faveur de l'accueil des personnes présentant un handicap mental et de leurs familles. ■■■

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.

- Les investisseurs majeurs se montrent de plus en plus exigeants quant aux critères environnementaux guidant leurs décisions d'investissement. Le Groupe a organisé quatre **sessions dédiées au développement durable** auxquelles ont participé environ 91 % de ses 50 plus importants investisseurs en valeur à Paris, Amsterdam et Londres en 2011 et en a rencontré 10 autres lors de réunions individuelles. 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. Ainsi, en septembre 2011, le rapport GRESB, soutenu par APG et PGGM, a classé Unibail-Rodamco au 4^e rang des 32 sociétés classées dans le groupe d'homologues EPRA pour la gestion de sa politique environnementale, sa mise en œuvre et son évaluation.

Promouvoir l'égalité et la diversité

En 2011, tous les collaborateurs d'Unibail-Rodamco ont suivi un programme de formation en ligne sur le **Code d'Éthique**. Ce programme court et concis se concentre sur les situations de la vie réelle pour lesquelles des dilemmes éthiques peuvent se poser. Il encourage les collaborateurs à réfléchir à l'application pratique du Code. La conduite éthique a également été évoquée 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 reste déterminé à œuvrer pour que femmes et hommes, à fonctions et responsabilités égales, perçoivent la **même rémunération**. Des mesures ont également été prises pour améliorer la transparence du processus de rémunération, notamment au moyen d'un dispositif d'évaluation personnalisé destiné aux responsables de commercialisation. Des critères transparents et objectifs servent à évaluer la réussite et à atténuer les différences de résultats qui peuvent survenir entre régions et actifs. Des programmes similaires seront introduits en 2012 pour d'autres fonctions opérationnelles.

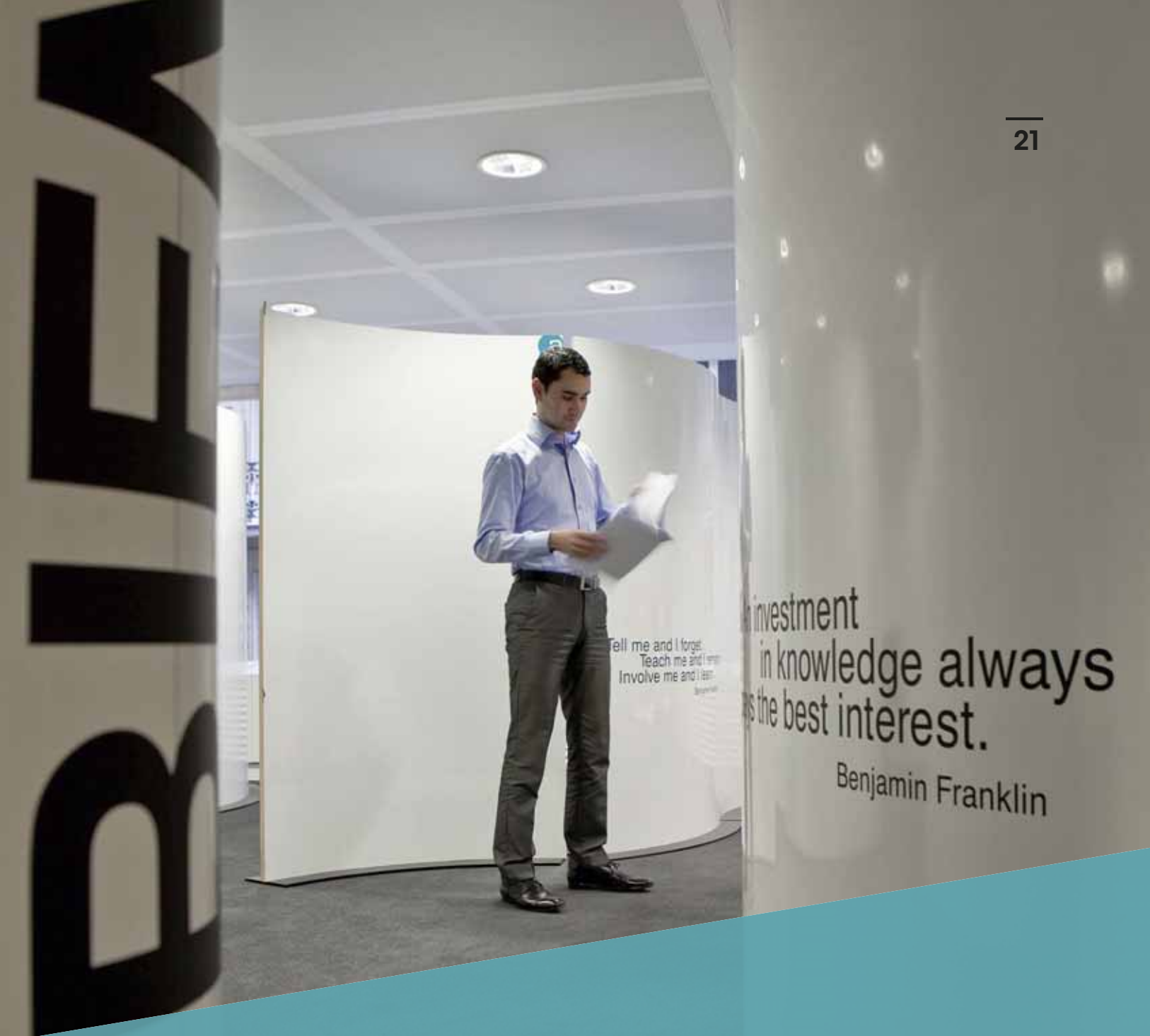
Un nouveau programme d'envergure pour les compétences de **leadership** et de management a été ajouté au cursus de l'Académie Unibail-Rodamco en 2011 (cf. page 48). En tout, 26 083 heures de formation ont été dispensées aux collaborateurs en 2011. 36 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes.* 41 % des cadres et ingénieurs en France sont des femmes.

La communication aux collaborateurs en matière de politiques et d'activités de développement durable a été maintenue et élargie en 2011. **La lettre électronique d'information interne** a continué chaque mois de mettre en avant une question environnementale différente.

En mai, la **Convention des Managers** a réuni 160 cadres dirigeants à Vienne pour deux jours de mise en relation, de consolidation d'équipe et de formation. Les politiques, réussites et objectifs d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable ont été présentés. Simon Orchard, directeur opérationnel Espagne, a reçu le premier « **Unibail-Rodamco Sustainability Award** », qui récompense l'engagement de l'équipe espagnole en faveur du développement durable et sa capacité à proposer et mettre en œuvre des solutions sociales et environnementales innovantes, année après année.



UniNews, lettre d'information interne du Groupe, joue un rôle important dans l'information des collaborateurs sur les enjeux du Groupe en matière de développement durable.

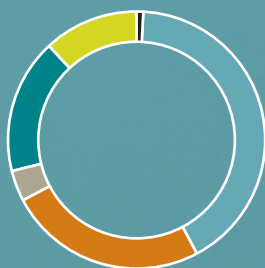


RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR RÉGION*



Autriche	67
République tchèque	35
Danemark	10
France	1 015
Pays-Bas	61
Pologne	41
Espagne	135
Suède	100

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ACTIVITÉ



Bureaux	16
Centres commerciaux	550
Congrès-Expositions	399
Développement	85
Fonctions support	230
Siège	184

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ÂGE



< 30 ans	24,2 %
30 - 50 ans	60 %
> 50 ans	15,8 %

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE



Femmes	49,2 %
Hommes	50,8 %

* Vérifié par Ernst & Young. Voir rapport d'assurance pages 58-59.

Une entreprise citoyenne



Toujours prompt à soutenir l'éducation, le Groupe s'est associé avec Écoles du Monde et Enfants de Majunga pour financer intégralement **une école à Majunga**, à Madagascar. La construction de la Tour Majunga, dont la livraison est prévue en 2013, et qui est située au cœur de la zone Gallieni de La Défense, constitue une excellente opportunité pour le Groupe de soutenir cette initiative. Le nom de la tour rend hommage à Joseph Simon Gallieni, gouverneur général de Madagascar de 1896 à 1905 et responsable de la région administrative de Majunga. Le 15 décembre 2011, le siège parisien du Groupe a organisé une manifestation pour que les **salariés** puissent contribuer au **financement de l'école**.

En 2011, le Groupe a continué de soutenir différentes causes en versant au total 3 070 373 €, en espèces et en nature, à des projets éducatifs, culturels, entrepreneuriaux et sociaux. Plus de 330 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.

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 2011, les principaux lauréats ont été le Salon funéraire, événement original qui propose à ses visiteurs des informations et des précisions sur les aspects psychologiques, philosophiques, spirituels et pratiques de la mort et des funérailles. Paris Games Week, gagnant 2010, a rencontré un immense succès, avec un nombre de visiteurs en hausse de 40 %.

Un nouveau partenariat a été signé avec « **Enfants de Majunga** » et « **Enfants du Monde** ». Ces associations soutiennent les populations locales de la région de Majunga, à Madagascar, dont le nom est aussi celui de la tour que construit à l'heure actuelle Unibail-Rodamco à La Défense. Les fonds fournis par le Groupe et ses salariés en 2011 serviront à construire une **nouvelle école pour les enfants** de Majunga.

ÉCOLE DE LA DEUXIÈME CHANCE (E2C)

En France, le Groupe renouvelle son soutien à l'École de la Seconde Chance (E2C). Ce partenariat à long terme fournit à la Fondation E2C une source fiable de financement pour offrir aux 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. Elle ouvre également de nombreuses opportunités de recrutement pour les étudiants au sein des centres du Groupe. En 2011, 191 étudiants ont ainsi décroché un poste au sein du Groupe.





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. Sports d'Époque, qui vend des rééditions de maillots d'équipes légendaires, a décroché le premier prix de la cinquième édition de ce Grand Prix. Mi-Mai, qui propose des chaussures de créateurs à des prix abordables, et La Chambre aux Confitures, qui vend des confitures et conserves haut de gamme, ont fini deuxièmes.

GRAND PRIX
JEUNES CRÉATEURS
DU COMMERCE

POLITIQUE ET INDICATEURS

I. STRATÉGIE ET ORGANISATION	25
II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES	28
III. ENVIRONNEMENT	29
IV. PARTIES PRENANTES	44
V. MÉCÉNAT D'ENTREPRISE	46
VI. RESSOURCES HUMAINES	46
VII. TABLE DE CONCORDANCE GRI ET EPRA	52
VIII. RÉALISATIONS 2011 ET OBJECTIFS 2012	54
IX. RAPPORT D'ASSURANCE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	58

POLITIQUE ET INDICATEURS

Unibail-Rodamco a intégré la responsabilité sociale et environnementale dans ses activités et sa stratégie. Depuis 2007, le Groupe publie un Rapport de développement durable de manière à fournir une présentation concise et impartiale de ses objectifs et résultats. Depuis la publication du Rapport annuel 2010, le Rapport de développement durable est incorporé au Rapport annuel, les pratiques durables étant désormais pleinement intégrées dans les activités quotidiennes du Groupe.

I. STRATÉGIE ET ORGANISATION

Chez Unibail-Rodamco, les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable sont trois piliers essentiels à la construction et la consolidation de la réussite économique du Groupe sur le long terme.

Stratégie

Une stratégie de développement durable efficace offre à une entreprise un certain nombre d'avantages, notamment :

- une optimisation des coûts, grâce à un pilotage et une gestion proactive des budgets d'exploitation (s'agissant de l'énergie par exemple),
- un portefeuille d'actifs innovant, en phase avec les attentes du marché s'agissant des bâtiments éco-énergétiques et respectueux de l'environnement,
- une exposition réduite aux risques opérationnels, juridiques et d'image grâce à un pilotage des risques et d'un reporting rigoureux,
- un avantage compétitif et concurrentiel amélioré, du fait de l'adoption anticipée des meilleures pratiques, des programmes de certification à l'évolution de l'environnement réglementaire,
- un dialogue efficace avec les parties prenantes, garantissant une parfaite adéquation entre les attentes de ces dernières et les opérations menées par le Groupe, des pratiques aux produits,
- des équipes compétentes, motivées et capables d'appliquer la stratégie du Groupe de manière efficace.

La stratégie de développement durable du Groupe découle de sa volonté de s'affirmer comme une entreprise responsable, communiquant de façon transparente sur ses activités auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière des Droits de l'Homme, du Travail, de l'Environnement et de la lutte contre la Corruption.

Mise en œuvre

La stratégie d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable, s'emploie à améliorer, de façon fiable et quantifiable la performance sociale, environnementale et économique du Groupe sur le long terme. Les questions relevant de la

seule responsabilité du Groupe sont traitées au travers d'un système interne de processus, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, totalement intégrés aux modes de gestion existants. Leur mise en œuvre est vérifiée par des audits externes et des programmes de certification.

Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique du Groupe. Par exemple :

- le processus de « *due diligence* » pour les acquisitions et les investissements intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux et d'hygiène et de sécurité, y compris des risques tels que la pollution des sols. Une évaluation des risques liés au changement climatique a été intégrée en 2011 ;
- les projets de développement sont régulièrement évalués au travers des « Design Guidelines » afin de garantir les meilleurs standards pour les projets à livrer ;
- chaque actif géré est muni d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance personnalisés, revus au moins une fois par an ;
- le département d'audit interne, constitué de 4 personnes, réalise chaque année des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par le Groupe pour chaque activité du Groupe. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire ainsi qu'aux départements concernés.

Lorsque des résultats ne peuvent être obtenus qu'avec la collaboration d'autres partenaires, le Groupe coopère avec ses derniers afin d'atteindre les objectifs. Enfin, lorsque les résultats dépendent de facteurs qui ne peuvent être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à exploiter les opportunités, ainsi qu'à identifier et atténuer les risques associés.

Organisation et définition des objectifs

L'organisation mise en place pour répondre aux enjeux du développement durable est conçue pour améliorer les performances à tous les échelons du Groupe et s'assurer que la stratégie du Groupe tient compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes.

- Le Comité Développement durable de l'entreprise (CSC) définit la stratégie de développement durable, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Composé de six membres, il se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses avancées

et ses résultats au Directoire et au Conseil de surveillance de façon trimestrielle. Ce Comité est présidé par Catherine Pourre, membre du Directoire en charge des ressources humaines, des systèmes d'information, de l'organisation et du développement durable, tous ses membres, à l'exception d'un seul, sont directement rattachés au Président du Directoire.

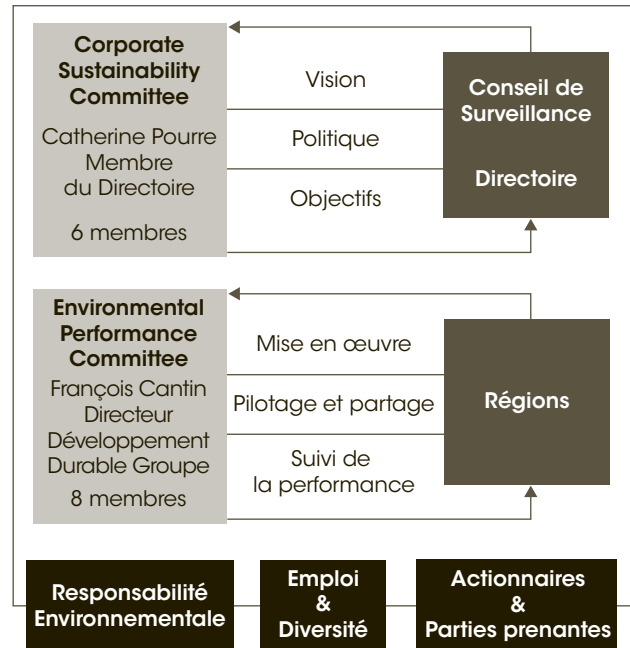
- Le Comité de performance environnementale (EPC) met en œuvre la stratégie de développement durable du Groupe, mobilise les équipes régionales, partage les bonnes pratiques et mesure la performance environnementale, afin de rendre compte de façon trimestrielle des résultats et des avancées. Ce Comité est animé par François Cantin, Directeur de l'Ingénierie immobilière & du Développement durable du Groupe (PMPS). Il rassemble l'équipe Développement durable du Groupe et les responsables Environnement régionaux lors d'une audioconférence organisée toutes les six semaines, en vue de partager les bonnes pratiques et suivre l'avancée des actions. Des séminaires Développement durable réunissant tous les membres de l'EPC sont organisés deux fois par an.

Les objectifs économiques, sociaux et environnementaux sont définis puis pilotés en étroite collaboration avec les départements finances, commercialisation, opérations, marketing et ressources humaines. Une équipe dédiée au développement durable au niveau Groupe, composée de quatre membres, est en charge du suivi et de la gestion des objectifs environnementaux.

L'entière responsabilité de la réalisation des objectifs de développement durable incombe au membre concerné du Directoire, et est déléguée au Directeur général de chaque région, qui s'assure de la bonne intégration des outils et processus nécessaires dans les pratiques opérationnelles de ses équipes. Le Groupe a mis en place des incitations financières pour soutenir la performance en matière de développement durable : depuis 2011, une partie de la rémunération variable des Directeurs généraux régionaux tient compte des réalisations dans le domaine du développement durable. En 2012, cette politique de rémunération sera étendue à l'ensemble des membres de l'équipe du Directoire.

L'équipe chargée de gérer les centres commerciaux et les gestionnaires d'actifs de chaque site jouent un rôle central dans la stratégie de Développement durable du Groupe. Ils sont chargés de tisser d'étroites relations avec les locataires et les communautés locales et à coopérer avec les fournisseurs afin de veiller à ce que l'exploitation quotidienne soit aussi efficace et durable que possible.

Organisation et définition des objectifs



Formation

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus de développement durable du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées pour les salariés et les responsables concernés. Les détails des programmes de formation en matière de développement durable sont consultables dans les informations du volet formation dans la section VI, Ressources humaines.

Recherche et développement

Le Groupe conduit des recherches et études prospectives sur le développement durable, au cas par cas, et projet par projet. Les projets de recherche visent principalement à définir les méthodes et futurs standards de construction, et des pratiques d'exploitation respectueuses de l'environnement et éco-énergétiques pour le développement de nouveaux bureaux et centres commerciaux. Les efforts déployés par le Groupe pour mettre en œuvre des solutions dites de nouvelle génération présentent plusieurs avantages, dont la baisse des coûts d'exploitation tout au long du cycle de vie du bâtiment, la « pérennité » du portefeuille dans un environnement réglementaire de plus en plus contraint et l'atout commercial que représentent les certifications environnementales décernées par des tiers.

Le Groupe engage également des études sur des sujets ayant une incidence particulière sur ses opérations. Des études récentes incluent une analyse détaillée de l'état de la biodiversité et du potentiel écologiques, ainsi qu'une étude sur l'utilisation de l'éclairage naturel et artificiel sur des centres commerciaux existants.

Participation à des organismes externes

En tant que premier groupe européen coté d'immobilier commercial, Unibail-Rodamco a la possibilité et la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité.

En 2009, le Groupe est devenu un membre fondateur de l'International Sustainability Alliance (ISA). L'ISA rassemble des organisations immobilières de premier plan 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. Au sein de l'European Public Real Estate Association (EPRA), Unibail-Rodamco a joué un rôle majeur dans la définition d'indicateurs clés de performance communs à l'ensemble du secteur.

Les indicateurs mentionnés dans le Rapport annuel et de développement durable 2011 sont conformes aux nouvelles recommandations en matière de bonnes pratiques, publiées par l'EPRA fin 2010 et adoptées en 2011 (voir pages 52-53). Le Groupe participe également au comité des affaires européennes (EPAC) de l'ICSC (Conseil international des centres commerciaux), ainsi qu'aux comités Développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

En France, Unibail-Rodamco a participé activement au processus de consultation « Grenelle 2 » du gouvernement visant à l'élaboration d'une loi portant engagement national pour l'environnement.

Prix et reconnaissance

En 2011, Unibail-Rodamco a été référencé et a renforcé sa position au sein de plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux :

- **FTSE4Good** (depuis 2005) : composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale.
 - **indices Dow Jones Sustainability (World depuis 2008 ; Europe depuis 2010)** : indices mondiaux mesurant la performance financière des principales sociétés axées sur le développement durable dans le monde entier. Unibail-Rodamco a amélioré son score lors de chaque évaluation annuelle et atteint un résultat de **75** en 2011.
 - **ASPI Eurozone** (depuis 2010) : suit la performance financière des sociétés de la zone euro leaders en matière de développement durable.
 - **Ethibel Excellence** (depuis 2011) : inclut les entreprises qui démontrent une performance en terme de développement durable et de responsabilité supérieure à la moyenne dans leur secteur. « Unibail-Rodamco a été inclus dans "Ethibel Excellence Investment Register" depuis le 13 décembre 2011 et son profil est contrôlé depuis cette date. »
 - **STOXX® Global ESG Leaders Index** (depuis 2011) : composé des sociétés internationales les plus sensibilisées aux questions d'ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco entre dans la composition des trois sous-indices.
- L'action du Groupe a également été reconnue au travers de diverses **distinctions** et classements, dont :
- **Global 100 Most Sustainable Corporations in the World** (les cent sociétés les plus engagées en matière de développement durable à l'échelle mondiale). Unibail-Rodamco s'est classé à la 47^e position du palmarès 2011, établi par le magazine Corporate Knights.
 - **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)**, indice de référence mondial en matière de développement durable de l'immobilier. Unibail-Rodamco a reçu la distinction « Green Star » par GRESB en 2011 et s'est hissé au 4^e rang parmi les 32 entreprises du groupe de référence EPRA. L'étude est conduite par l'Université de Maastricht.
 - **World's Most Ethical Companies 2011** (les sociétés les plus éthiques du monde en 2011). Unibail-Rodamco était l'une des deux seules sociétés françaises présentes parmi les 110 entreprises du classement 2011, établi par Ethisphere.
 - **Rapport Proxinvest** sur la gouvernance des sociétés du CAC 40. Unibail-Rodamco a obtenu la 2^e place, en France et en Europe.
 - **Baromètre Novethic**. Le Groupe s'est classé en 2^e position dans l'évaluation 2011 de la performance environnementale des actifs immobiliers possédés et gérés par les sociétés immobilières françaises.
 - **Étude de JP Morgan Cazenove** sur la performance en matière de développement durable de 44 sociétés immobilières européennes. Unibail-Rodamco s'est vu décerné la 1^{re} place.
 - **Classement « Meilleur employeur pour les femmes »** du magazine *Challenges*. Ce magazine économique français de référence a placé Unibail-Rodamco en 4^e position parmi les sociétés du CAC 40 en France.
 - **Universum**, société d'études spécialisées dans le milieu étudiant, a publié un sondage sur l'attrait des employeurs. Pour les jeunes diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Unibail-Rodamco obtient la première place en France pour le « Niveau élevé de responsabilité offert aux jeunes diplômés recrutés récemment ».

II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES

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

Gouvernance d'entreprise

La structure de gouvernance à deux niveaux d'Unibail-Rodamco s'articule autour d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Le Groupe suit et applique les recommandations de bonnes pratiques du Code français de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Veillez consulter la section « Renseignements juridiques » (pages 246-285 dans le Rapport annuel et de développement durable 2011) pour des informations détaillées sur :

- la composition et l'indépendance du Conseil de Surveillance et de ses comités ;
- la composition du Directoire ;
- les qualifications et l'expérience professionnelles des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la rémunération et les commissions versées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance en 2011.

La section « Renseignements juridiques » renferme également des informations sur les Statuts du Groupe, la structure de gouvernance de la société, les assemblées générales des actionnaires, le capital social et les droits de vote.

Conduite éthique

Le **Code d'éthique** d'Unibail-Rodamco décrit les valeurs et les principes que chaque employé, responsable et directeur du Groupe se doit de respecter et d'observer à tout moment. Il couvre en particulier :

- le respect de la dignité et du travail des collaborateurs, notamment le refus par le Groupe de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation,
- la loyauté, l'intégrité et les conflits d'intérêts,
- le respect des lois et réglementations en vigueur, le respect des délégations d'autorité et de signature, le traitement des informations confidentielles et privées, l'utilisation des actifs et services d'Unibail-Rodamco, et la procédure de gestion des incidents,
- les opérations sur les titres d'Unibail-Rodamco,
- les pratiques commerciales éthiques, notamment au niveau des achats de biens et de services, de la corruption et de la prévarication et de la protection environnementale.

Le Code d'éthique, publié sur les sites Internet et intranet du Groupe, est distribué à tous les collaborateurs qui doivent s'engager à le respecter. Il s'applique à tous les collaborateurs et toutes les filiales, et est disponible en anglais, français, allemand, polonais, tchèque et suédois. Le

système d'évaluation de la performance du Groupe inclut une estimation du respect démontré par chaque employé envers les procédures de conformité et les codes de conduite. Cette information est prise en compte par les comités de rémunération du Groupe. Les collaborateurs peuvent suivre des formations portant sur la conformité et sur la conduite éthique des affaires. Un programme de formation en ligne sur le contenu du Code d'éthique a été mis au point puis déployé de manière à garantir que tous les collaborateurs de toutes les régions ont une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien.

Le **Compliance Book** d'Unibail-Rodamco traitant des règles de gouvernance, d'organisation ainsi que des règles internes applicables au sein du Groupe définit les règles de fonctionnement et de gestion. Il précise les responsabilités, les obligations de rendre compte et la structure hiérarchique en place au niveau de toutes les divisions et de toutes les régions du Groupe, ainsi que l'ensemble des processus opérationnels fondamentaux. Le Compliance Book est publié sur le site Intranet d'Unibail-Rodamco et l'équipe d'audit interne du Groupe procède régulièrement à l'évaluation des normes de conformité et de gestion suivies dans l'ensemble des unités commerciales.

Pour tout problème de conformité ou d'éthique, les collaborateurs et les fournisseurs sont invités à contacter le Directeur de la Conformité du Groupe qui rend directement compte aux Présidents du Directoire et du Conseil de surveillance. Le Code d'éthique garantit l'anonymat des collaborateurs et fournisseurs signalant d'éventuels manquements à la conformité. Unibail-Rodamco respecte les réglementations nationales et européennes sur le signalement de tels manquements aux autorités financières. Tout manquement aux normes de conformité et d'éthique du Groupe entraînera des mesures disciplinaires ou procédures juridiques appropriées.

Toute violation significative des règles de conformité sera signalée à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), qui rendra ensuite l'information publique *via* son site Internet. Le Groupe n'a pas fait état de manquement significatif en 2011.

En 2011, une clause sur la conduite éthique des affaires a été ajoutée aux contrats signés avec les fournisseurs du Groupe. Outre le fait d'expliquer que les fournisseurs doivent respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe, la clause détaille les étapes qu'il convient de suivre pour faire état des violations – ou suspicions de violation – au dit Code.

Gestion des risques et des crises

Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 286-298 dans le Rapport annuel et de développement durable 2011) contient des informations détaillées sur les systèmes de contrôles internes d'Unibail-Rodamco et sur sa gestion des principaux risques liés aux activités du Groupe. Les risques potentiels sont identifiés au travers d'un processus de cartographie des risques, qui permet d'identifier les risques principaux et de les évaluer en termes de probabilité et d'importance. Ces risques sont surveillés *via* les systèmes de contrôles internes du Groupe, qui couvrent toutes les activités

du Groupe dans toutes les régions. Ces systèmes de contrôle internes sont conformes aux principes généraux du cadre de référence de contrôle interne publié par le groupe de travail de l'AMF. Le dispositif d'évaluation des risques du Groupe prend en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, tels que le changement climatique, la santé et la sécurité publiques, la corruption et la prévarication. Veuillez consulter la page 33 pour davantage d'informations sur les risques liés au changement climatique et la page 43 pour de plus amples renseignements sur les risques liés à la santé et la sécurité.

III. ENVIRONNEMENT

La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco a été conçue pour réduire l'impact environnemental de chacun des actifs gérés par le Groupe ; elle a donné naissance à une nouvelle génération de bâtiments respectueux de l'environnement, et renforcé la réputation du Groupe, connu pour fournir des équipements et services d'excellence, en phase avec la demande du marché.

1. Systèmes de Management Environnemental

La stratégie environnementale du Groupe s'articule autour de deux Systèmes de Management Environnemental (SME) visant à réduire l'impact des actifs à chaque étape de leur cycle de vie, de la conception initiale jusqu'à l'exploitation quotidienne. Le SME d'Unibail-Rodamco qui vise une conception et une construction durables est appelé « Sustainable Design Attitude » (SDA), tandis que celui dédié à la gestion durable des actifs existants est baptisé « Sustainable Management Attitude » (SMA).

Sustainable Design Attitude (SDA) : un SME pour les projets de développement

Le système « Sustainable Design Attitude » (SDA) garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus efficace à long terme, afin de minimiser l'impact environnemental et s'assurer que chaque nouveau projet de plus de 10 000 m² obtienne *a minima* la certification BREEAM « Very Good ».

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement : identification d'opportunité, conception et planification, construction et enfin la mise en exploitation.

- **Audit Acquisiton** : l'aspect durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours du processus de *due diligence* du Groupe.
- **Revue de projet** : au stade de la conception, chaque projet est évalué à l'aide des « Design Guidelines » internes du Groupe, afin de garantir l'optimisation du bâtiment et préparer la certification BREEAM.

- **Construction** : la maîtrise d'œuvre se conforme à la « Charte Chantier faible nuisance » d'Unibail-Rodamco, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction.

- **Mise en exploitation** : une procédure de mise en exploitation est mise en œuvre pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation) et de la formation des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques ainsi que de l'équipe de direction du centre commercial.

Depuis 2009, les « Design Guidelines » du Groupe sont appliqués à tous les nouveaux projets de développement, de rénovation et d'agrandissement. Les « Design Guidelines », alignés sur les exigences des certifications BREEAM, garantissent que les projets du Groupe, quelles que soient leur taille ou leur portée, seront conçus de façon à être les plus attractifs, les plus flexibles et les plus respectueux de l'environnement, avec notamment une faible intensité énergétique et des émissions de gaz à effet de serre réduits. Le Groupe s'inspire également des bonnes pratiques des « Design Guidelines » pour améliorer l'efficacité énergétique des actifs existants lors des grands projets de rénovation et d'extension.

Les exigences des « Design Guidelines » pour les nouveaux développements comprennent notamment :

- une attention particulière vis-à-vis des éléments structurels susceptibles d'affecter les besoins énergétiques d'un bâtiment (par ex. son orientation, les vents dominants, la composition de son enveloppe),
- une architecture permettant de maximiser les bénéfices de l'éclairage naturel tout en minimisant les apports solaires,
- l'utilisation d'une ventilation naturelle, couplée à une enveloppe de bâtiment à haute performance,
- des systèmes intégrés permettant de produire des énergies renouvelables si besoin (par ex. les systèmes éoliens et l'énergie issue de la géothermie pour refroidir et chauffer les grands centres commerciaux),
- des équipements efficaces, associés à un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant d'optimiser les heures de fonctionnement et consignes de fonctionnement de chaque équipement technique.

En 2011, les « Design Guidelines » ont été mises à jour sur la base de nouvelles études et retours d'expériences recueillies auprès des sites existants du Groupe. De nouvelles études ont été menées pour étoffer les « Retail Guidelines » en y introduisant des solutions innovantes, telles que la géothermie, l'éclairage, les matériaux et une approche innovante en matière de 'design' sonore.

Le système SDA assure pour les nouveaux immeubles commerciaux et de bureaux du Groupe qu'ils obtiendront respectivement les niveaux les plus élevés de certification BREEAM et HQE. Le SDA fédère et implique plusieurs départements, notamment le Développement, PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable), les Opérations, la Commercialisation et les équipes de gestion sur site.

Sustainable Management Attitude (SMA) : un SME pour les actifs existants

Le système « Sustainable Management Attitude » (SMA) est le système de management environnemental (SME) interne, déployé sur l'ensemble des actifs existants gérés par le Groupe en Europe. Ce SME pragmatique et dynamique garantit l'atteinte par le Groupe de ses objectifs annuels et long terme, et soutient l'approche d'amélioration continue souhaitée par Unibail-Rodamco pour chaque domaine concerné par la politique du Groupe, y compris le changement climatique, l'utilisation des ressources naturelles et les parties prenantes.

Le système « Sustainable Management Attitude » repose sur quatre piliers du processus de gestion de la performance environnementale : fixation des objectifs ; mise en place d'un plan d'action environnemental ; mesure de la performance ; et revue de la performance.

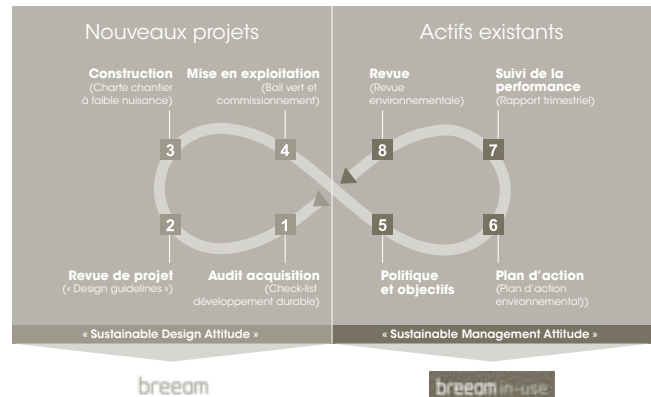
- **Politique et objectifs du Groupe** : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif géré, conformément aux objectifs long terme du Groupe et selon les spécificités de chaque site.
- **Plan d'action environnemental** : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, le CO₂, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifiée pour chaque site géré.
- **Rapport trimestriel et rapport annuel** : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre.
- **Revue** : l'équipe Groupe en charge du développement durable évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et la préparation du plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le système SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation BREEAM In-Use, qui a été choisie en 2011 pour les centres commerciaux afin de promouvoir la politique et les performances environnementales liées à la bonne gestion des actifs gérés auprès des visiteurs, des locataires et des communautés locales. Le SMA est pleinement intégré dans les processus métiers des équipes telles que les Opérations, la Commercialisation, le Marketing, le PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable) les équipes de gestion sur site.

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

- proposer les projets flexibles et respectueux de leur environnement, avec les meilleurs niveaux de certification BREEAM ;
- garantir une exploitation efficiente des actifs gérés, que ce soit en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- renforcer sa conscience écologique et créer une dynamique positive parmi les collaborateurs d'Unibail-Rodamco impliqués dans la conception, le développement, la gestion et le redéveloppement des actifs du Groupe.

■ Deux systèmes de management environnemental pour garantir les plus hauts niveaux de performance et de certification



Les bonnes pratiques de la « Sustainable Design Attitude » nourrissent « Sustainable Management Attitude » et vice-versa.

Certifications environnementales				
Développement				
Breeam - (Bureaux et centres commerciaux)	2009	2010	2011 ⁽²⁾	Projets engagés et contrôlés (31 Déc 2011)*
Score moyen	47,26 %	60,34 %	63,19 %	≥ Very Good
Performance moyenne	Good	Very Good	Very Good	
Surface certifiée/an (m ² GLA)	37 691	283 827	346 863	1 097 416
Surface certifiée cumulée (m ² GLA)	37 691	246 136	63 035	
HQE - (Bureaux)	2009	2010	2011	
Surface certifiée (m ² GLA)	158 195	158 195	320 049	95 776
* Chiffres susceptibles d'évoluer en fonction de la maturité des projets				
Actifs existants				
Breeam in use - (centres commerciaux)	2009	2010	2011	Target 2012
Surface certifiée cumulée (m ² GLA)	/	/	273 000	1 154 954

2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux

Unibail-Rodamco utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces éléments constituent un véritable cadre de pilotage de la gestion environnementale du Groupe en lui permettant de suivre ses performances et de communiquer vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le Groupe n'a cessé de perfectionner ses outils et processus de reporting environnemental afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il 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

Les indicateurs clés de performance environnementale (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 qui lui est dédié dans les pages qui suivent. Le Groupe a ajouté plusieurs nouveaux indicateurs en 2011, afin de se conformer d'une part aux recommandations « bonnes pratiques » 2011 de l'EPRA (BPR) et au référentiel GRI (Global Reporting Initiative) supplément, spécifique à l'immobilier (GRI3.1 CRESS, pour « Construction and Real Estate Sector Supplement », publié en 2011) d'autre part. Une table de concordance des indicateurs GRI et EPRA est publiée en page 52-53 du présent rapport.

Modes de mesure

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

Outre l'intensité standard, qui donne le ratio entre l'information environnementale et la surface occupée correspondante (énergie, émissions de CO₂, eau/mètre carré), Unibail-Rodamco promeut des indicateurs reflétant l'intensité d'usage liée à l'activité spécifique du bâtiment.

Ainsi, pour les **indicateurs d'intensité standard**, les dénominateurs (mètres carrés) sont définis comme suit :

- pour les centres commerciaux, l'ensemble des parties communes accessibles au public, et la surface GLA desservie par les fluides communs (énergie, eau),
- pour les bureaux, la surface totale occupée.

En revanche, dans le cas des **indicateurs d'intensité d'usage**, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- pour les centres commerciaux, le nombre annuel de visiteurs est mesuré via un système de comptage des flux (énergie, émissions de CO₂, eau/visite),
- pour les bureaux, le nombre de postes de travail du bâtiment (énergie, émissions de CO₂, eau/occupant),
- pour les congrès et les expositions, le cumul annuel des mètres carrés occupés lorsque les espaces sont ouverts au public (soit énergie, émissions de CO₂/mètre carré jours d'ouverture au public).

Périmètre de reporting

Le Groupe suit la performance environnementale des actifs dont il assure la gestion, et pour lesquels l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées. En 2011, Unibail-Rodamco a suivi la consommation énergétique de **100 %** des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de **100 %** des centres commerciaux et **93 %** des bureaux et le gisement des déchets de **97 %** des centres commerciaux.

En 2011, Unibail-Rodamco a étendu le périmètre de reporting des indicateurs d'intensité aux Immeubles de Bureaux, et de Congrès et Expositions.

Les indicateurs environnementaux sont calculés selon deux périmètres différents :

- Le **périmètre total** permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Ce périmètre inclut tous les actifs gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting l'année suivante.
- Le **périmètre constant** est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un portefeuille comparable (notamment 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 temporairement exclus. Afin d'évaluer l'impact positif de sa politique de gestion dans les plus brefs délais, Unibail-Rodamco s'assure que le périmètre constant pour l'exercice (N+1) comprend tous les sites acquis et/ou gérés à compter de l'exercice (N), si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de l'exercice (N).

Modifications du périmètre de reporting

Des modifications du périmètre de reporting peuvent intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin d'un mandat de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, du développement de nouveaux actifs, de rénovations ou extensions majeures.

Les règles suivantes s'appliquent afin de tenir compte de ces situations :

- pour les mandats de gestion d'immeubles débutant ou se terminant, et pour les acquisitions ou les cessions survenant au cours de l'exercice glissant (N), toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont exclues. Si Unibail-Rodamco acquiert un actif ou débute un mandat de gestion d'immeuble au cours de l'exercice glissant (N), et que toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont disponibles, alors l'actif est inclus dans le périmètre total de l'exercice (N) ainsi que dans le périmètre constant de l'exercice (N+1) ;
- les projets en développement en cours ne sont pas inclus dans le périmètre total du reporting tant que l'immeuble n'est pas mis en exploitation, cela prenant effet à partir de l'exercice complet glissant suivant ; l'actif est intégré au périmètre constant à partir du second exercice complet glissant suivant ;
- les actifs rénovés au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre de reporting pour l'exercice (N) ;
- les actifs dont les parties communes évoluent de plus de 5 % au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre complet mais sont exclus du périmètre constant jusqu'à l'exercice complet suivant (N+2), au terme des travaux. Lorsqu'il est possible d'isoler les données relatives à une extension, l'actif reste intégré au périmètre constant.

ACTIFS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING 2011 POUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

	Nombre d'actifs	Actifs	Superficie locative brute (GLA)**	Intensité d'usage 2011
Autriche	2	Donau Zentrum, Shopping City Süd	311 600 m ²	39,6 millions visites
Europe centrale	5	Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia*, Wilenska*	326 600 m ²	75,6 millions visites
France	31	BAB 2, Bay 2*, Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cité Europe, Côté Seine, Cour Oxygène*, Docks 76, Docks Vauban, Euralille, 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, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Vélizy Usines Center, Villeneuve 2	1 629 300 m ²	331,8 millions visites
Pays-Bas	5	Vier Meren, Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	388 000 m ²	40,6 millions visites
Pays nordiques	9	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Halmstad, Eurostop Örebro, Fisketorvet, Nacka Forum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum	340 300 m ²	43,2 millions visites
Espagne	14	Albacenter, Los Arcos, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, Habaneras, La Maquinista, Parquesur, Sevilla Factory, La Vaguada, Vallsur	837 800 m ²	119,4 millions visites
Bureaux	14	40 ter Suffren, 7 Adenauer, 5 Malesherbes, 2-8 Ancelle, 70-80 Wilson, Capital 8, Espace 21, Issy Guynemer, Tour Ariane, Sextant	291 266 m ²	21 973 occupants
Congrès-Expositions	10	Cniit, Espace Champperret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès de Versailles, Palais des Congrès d'Issy*, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles	638 900 m ²	31,852 millions de m ² occupés par jours d'ouverture public (m ² JOP)

* Ajouté au périmètre en 2011.

** GLA de l'ensemble du complexe.

Système de reporting

Chaque région collecte, contrôle et consolide les données portant sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, validés et communiqués :

- sur une base trimestrielle pour toutes les consommations en énergies et les émissions de CO₂. Le suivi régulier et détaillé de la performance via ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Cette fréquence trimestrielle fournit une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives ;
- sur une base annuelle pour l'eau, les déchets, les transports et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par ex. : les coefficients de conversion d'émissions de CO₂ ; le nombre de visites dans les centres commerciaux ; les m² occupés par jours d'ouverture au public des espaces de congrès et d'exposition).

Le Rapport annuel et de développement durable du Groupe présente tous les indicateurs ainsi que leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (centres commerciaux, immeubles de bureaux et structures pour les congrès et les expositions), ainsi que par région. Ce système a été appliqué à l'ensemble du périmètre de reporting.

Période de reporting

Compte tenu 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 au Rapport annuel en 2010. Du fait de cette publication avancée, le Groupe a adapté sa méthodologie de reporting afin de communiquer ses données environnementales sur une période de 12 mois glissants (4^e trimestre de l'exercice précédent et 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres de l'exercice concerné par le reporting) plutôt que sur l'exercice annuel, comme cela était le cas avant 2010.

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, d'installer un sous-comptage pour les données actuellement estimées et d'affiner la précision des données et périmètres analysés. À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données de l'année précédente.

En 2011 en particulier, Unibail-Rodamco a apporté des améliorations substantielles à son reporting environnemental :

- le Groupe a complété son « Référentiel de Reporting Environnemental », un document de référence définissant les données brutes collectées, les règles relatives aux périmètres et les calculs des indicateurs afin de sécuriser le système de reporting et garantir l'homogénéité des résultats publiés ;
- mise à jour des « livrets de sites », documents de référence décrivant pour chaque actif géré les caractéristiques techniques, les périmètres de gestion et les périmètres des données collectées. Cette mise à jour a permis de corriger des données historiques ;
- mise en place d'un contrôle interne du reporting environnemental. Plusieurs actifs sélectionnés sont audités chaque

année par l'équipe en charge du développement durable afin de vérifier l'exactitude et la conformité de leur reporting au regard des règles décrites au sein du « Référentiel de Reporting Environnemental ».

Audit et certification par un tiers indépendant

En 2011, Ernst & Young a procédé à la vérification approfondie de 8 informations et 10 indicateurs clés de performance, dont notamment l'indicateur « intensité carbone » qui avait également été audité en 2009 et 2010 (voir le rapport d'assurance pages 58-59). Cette vérification a intégré l'examen détaillé de certains des principaux actifs du Groupe.

En 2012, le Groupe se conformera à la norme de reporting du supplément au GRI spécifique à l'immobilier (GRI3.1 CRESS publié en 2011) afin d'accroître la transparence des informations sociales et environnementales communiquées. Le Groupe prévoit d'obtenir le niveau B+ en 2012, ce qui requiert que toutes les informations liées au management et 20 indicateurs clés de performance soient publiés. Le « + » atteste de la vérification par un tiers indépendant du niveau déclaré.

3. Changement climatique

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

Les risques encourus par les activités du Groupe peuvent potentiellement l'exposer à : une augmentation des primes d'assurance, une hausse des coûts d'exploitation concernant l'énergie, eau et maintenance, des risques d'inondations et de dysfonctionnement des activités commerciales du fait d'événements météorologiques extrêmes, y compris des problèmes affectant les infrastructures locales hors du contrôle du Groupe. Il est toutefois peu probable que les activités du Groupe aient à subir des effets dus à des inondations par les marées, à des variations de température extrêmes, à la sécheresse, à des déplacements de population etc., car conformément à sa stratégie, Unibail-Rodamco se concentre sur les grandes villes d'Europe continentale.

Le processus de *due diligence* d'Unibail-Rodamco relatif aux acquisitions et aux nouveaux projets de développement couvre l'analyse risques et opportunités des critères liés aux risques financiers et opérationnels. Par exemple, le processus de *due diligence* inclut un audit complet de la performance technique, réglementaire, environnementale et hygiène & sécurité. L'impact financier potentiel lié aux risques identifiés est pris en considération pendant la phase de *due diligence*. Au nombre des problèmes couverts figurent notamment l'amiante, les risques légionelles, les radiations électromagnétiques et la pollution des sols. Depuis 2011, des critères liés au changement climatique ont été intégrés au processus de *due diligence* afin d'identifier et de minimiser les risques et la vulnérabilité des investissements.

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels 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 de plus en plus importante des énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables.

Le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes. En France et dans les pays scandinaves, par exemple, les réglementations concernant les systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement intenses sont particulièrement strictes. La quasi-totalité des actifs offrent des opportunités d'intégration de nouveaux équipements, tels que des toits ou des murs végétaux, des systèmes d'atténuation de la chaleur ou des équipements de protection contre le vent. Lorsque cela est possible et nécessaire, des améliorations de ce type sont effectuées à l'occasion des projets de rénovation ou d'extension.

Émissions de CO₂

Le reporting du Groupe consolide les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie des bâtiments, converties en une unité d'équivalent CO₂ (CO₂e).

En 2011, le Groupe a réduit l'intensité carbone (CO₂e /visite) de ses centres commerciaux de **- 30 %** à périmètre constant grâce à :

- i) une efficacité énergétique accrue (réduction de la consommation) se traduisant par une réduction des émissions de CO₂ de **5 %** (4 877 tonnes),
- ii) des évolutions des facteurs de conversion carbone résultant d'une évolution du mix énergétique des fournisseurs, ayant entraîné une réduction de **5 %** de l'intensité carbone (5 112 tonnes),
- iii) l'achat d'électricité « verte » en Europe centrale (Centrum Chodov, Centrum Cerný Most et Galeria Mokotów) avec un impact de **- 20 %** (19 336 tonnes),

La fréquentation des visiteurs a été stable et n'a pas eu d'impact notable.

Cette bonne performance repose toujours sur les programmes ambitieux d'économie d'énergie déployés sur l'ensemble des actifs gérés par le Groupe. Cependant, en 2011, cette forte réduction de l'intensité carbone a bénéficié de facteurs conjoncturels et potentiellement volatils sur une longue période, tels que des conditions climatiques clémentes et l'extension du programme d'achat d'électricité « verte » pour les centres commerciaux les plus émissifs en carbone.

Plus que le gain rapide en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'électricité « verte » l'objectif principal du Groupe est d'encourager les fournisseurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant la demande du marché pour ces énergies « propres ».

Ce résultat permet d'atteindre une réduction cumulée de - 52 % pour l'indicateur d'intensité carbone entre 2006 et 2011, dépassant ainsi l'objectif initial de - 40 % entre 2006 et 2016.

La performance de l'intensité carbone doit être appréciée sur la durée, en prenant en compte l'impact de facteurs

conjuncturels et externes, tels que des conditions climatiques difficiles ou des fluctuations dans le mix énergétique des fournisseurs. C'est pourquoi le Groupe maintient à 50 % son nouvel objectif de réduction de son intensité carbone cumulée entre 2006 et 2016.

KPI : ÉMISSIONS CO₂ (kgCO₂e) [GRI EN16]

Émissions CO₂ en valeur absolue issues de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions sont calculés à partir des facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs dépendent du type d'énergie achetée (électricité, gaz, etc.), du pays et du fournisseur d'énergie. Depuis 2011, l'indicateur détaille la répartition entre les émissions CO₂ directes (scope 1 : gaz et fuel) et les émissions CO₂ indirectes (scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

	Centres commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
2009	72/75	100 717 141	11 254 212	47 788 390	12 154 807	2 610 260	5 055 125	22 433 082	19/19	6 614 597	9/9	15 783 889
2010	77/77	118 635 150	7 319 097	71 911 428	12 154 807	3 235 663	5 051 927	18 962 226	17/17	5 852 888	10/10	17 171 712
2011	66/66	67 149 171	5 987 035	29 506 324	10 080 213	1 939 521	3 886 885	15 749 193	14/14	3 621 496	10/10	18 151 423
dont émissions directes		10 924 314	3 624 950	0	4 699 640	1 479 028	0	1 120 697		308 681		7 195 816
dont émissions indirectes		56 224 857	2 362 085	29 506 324	5 380 573	460 494	3 886 885	14 628 497		3 312 815		10 955 606
2011/2006 Péri-mètre constant		-51 %	-40 %	-53 %	-31 %	-79 %	-23 %	-45 %		-29 %		7 %
2011/2010 Péri-mètre constant	65/66	-30 %	-7 %	-43 %	-17 %	-15 %	-8 %	-17 %	14/14	-28 %	10/10	6 %

KPI : INTENSITÉ CARBONE (gCO₂e/visite/an pour les centres commerciaux, kgCO₂e/occupant/an pour les bureaux, gCO₂e/m² JOP/an au public pour les congrès-expositions) [GRI CRE3]

Numérateur : Indicateur « Émissions CO₂ ». Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure en page 31).

	Centres commerciaux ⁽²⁾								Bureaux		Congrès-Expositions ⁽²⁾	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
2009	72/75	154	244	870	36	55	79	185	18/19	254	9/9	1 196
2010	76/77	166	173	750	36	68	76	158	16/17	233	10/10	2 555
2011	65/66	103	151	390	30	48	90	132	13/14	163	10/10	2 827
2011/2006 Péri-mètre total		-36 %	-1 %	-64 %	-29 %	-77 %	44 %	-42 %		-21 %		/
2011/2006 Péri-mètre constant		-52 %	-34 %	-57 %	-33 %	-82 %	-23 %	-44 %		-29 %		/
2011/2010 Péri-mètre constant	65/66	-30 %	-7 %	-43 %	-18 %	-15 %	-5 %	-17 %	12/14	-28 %	10/10	-3 %

KPI : INTENSITÉ CARBONE PAR MÈTRE CARRÉ (kgCO₂e/m²/an) [GRI CRE3]

Numérateur : Indicateur « Émissions CO₂ ». Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure page 31).

	Centres commerciaux ⁽²⁾								Bureaux	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total
2009	72/75	38	38	174	10	19	12	51	18/19	20
2010	77/77	42	25	181	10	25	12	43	16/17	18
2011	66/66	26	22	93	9	18	13	36	13/14	13
2011/2006 Péri-mètre constant		-51 %	-40 %	-53 %	-31 %	-79 %	-23 %	-45 %		-29 %
2011/2010 Péri-mètre constant	65/66	-30 %	-7 %	-43 %	-17 %	-15 %	-8 %	-17 %	13/14	-28 %

Consommation d'énergie

En 2011, la consommation d'énergie en valeur absolue des centres commerciaux a chuté tant au niveau du périmètre total des actifs (périmètre total), qu'à périmètre constant grâce aux efforts et à l'engagement continus des équipes opérationnelles et grâce aux conditions climatiques favorables. L'efficacité énergétique du Groupe pour les centres commerciaux (kWh/visite) a été réduite de **-6 %** entre 2011 et 2010 (à périmètre constant), et de **-18 %** depuis 2006 pour s'établir à un niveau proche de l'objectif de -20 % défini pour la période 2006-2012. Le Groupe a décidé de définir une nouvelle cible avec un objectif de réduction de l'intensité énergétique cumulée de **30 %** d'ici 2016, par rapport à 2006.

42 % des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation énergétique de plus de **20 %** depuis 2006 sans dégrader le niveau de confort des visiteurs.

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a clairement fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité (voir graphique ci-dessous).

Des mesures graduelles sont appliquées à chaque actif géré par le Groupe. Parmi les pratiques, citons : l'identification de facteurs affectant la consommation énergétique ; l'optimisation systématique des heures de fonctionnement des installations techniques ; des plans d'action saisonniers pour adapter les températures de consigne aux conditions extérieures ; un suivi régulier de la consommation d'énergie de chaque actif ; une attention toute particulière portée aux modifications de comportement (p. ex. éteindre les lumières, recourir à la ventilation naturelle) ; et des contrôles réguliers pour garantir

que les équipements techniques fonctionnent de manière satisfaisante et optimisée.

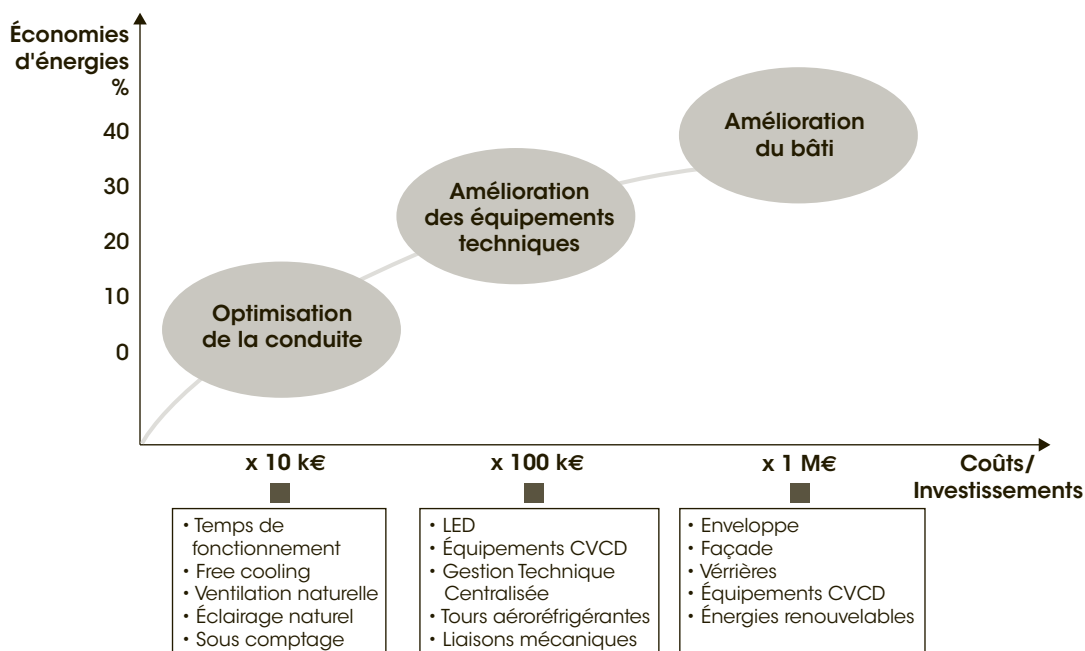
Le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB) pour que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance. L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix des équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers de l'éclairage, du chauffage, de la climatisation et de la ventilation. Les améliorations majeures en matière d'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont coordonnées avec les évolutions majeures des projets d'extension/de rénovation.

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche graduelle en faveur de l'efficacité énergétique en assurant :

- l'optimisation quotidienne de la conduite et exploitation des installations techniques,
- l'amélioration de l'efficacité des équipements techniques majeurs *via* des travaux de maintenance annuels non récurrents (plans pluriannuel de travaux),
- les modifications de l'enveloppe et du bâti dans le cadre de la politique de création de valeur du Groupe (grands travaux).

Par une politique active de réduction de ses consommations d'énergies, 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 tensions 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.

Une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie



KPI : CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE (kWh) [GRI EN3, EN4]

La consommation énergétique comprend l'énergie directe et indirecte. L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. gaz, fuel). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme transformée d'électricité ou de fluide (réseau chaud, réseau froid, vapeur). Pour les centres commerciaux, les bureaux, et les centres de congrès et d'exposition, il s'agit de l'ensemble des énergies finales achetées destinées à l'usage des parties communes (comprenant les parkings), et des équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, liaisons mécaniques, éclairage, ventilation, diverses forces motrices, compacteurs de déchets), et les énergies finales dédiées au chauffage et/ou à la climatisation distribuées aux parties privatives.

	Centres commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
2009	72/75	460 220 677	61 278 672	78 732 860	155 667 401	23 216 465	80 616 248	60 709 031	19/19	60 341 104	9/9	164 765 607
2010	77/77	504 653 487	59 687 648	112 898 220	163 065 501	23 455 737	83 578 468	61 967 914	17/17	53 386 362	10/10	167 911 989
2011	66/66	414 456 206	53 975 551	80 120 017	150 320 259	14 049 709	60 554 565	55 436 105	14/14	37 197 653	10/10	183 783 511
dont énergie directe		51 085 313	18 175 641	0	20 083 931	7 250 135	0	5 575 606		1 319 149		30 751 352
dont énergie indirecte		363 370 893	35 799 910	80 120 017	130 236 328	6 799 574	60 554 565	49 860 499		35 878 504		153 032 159
2011/2006 Péri-mètre constant		-17 %	1 %	-14 %	-20 %	-11 %	-8 %	-29 %		-26 %		-5 %
2011/2010 Péri-mètre constant	65/66	-6 %	-5 %	-2 %	-8 %	-8 %	-1 %	-11 %	14/14	-18 %	10/10	9 %

KPI : ÉCONOMIES FINANCIÈRES DUES AUX ÉCONOMIES D'ÉNERGIE (€) [GRI EN5]

Montant total de coûts économisés grâce à la réduction des consommations énergétiques de l'indicateur « consommation énergétique », calculé selon un coût énergétique moyen par fournisseur pour chaque site.

Définitions :

- différence entre les consommations énergétiques d'une année à l'autre, à périmètre constant
- différence multipliée par le coût énergétique par fournisseur, par site, et consolidé par région

	Centres commerciaux							
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Evolutions des consommations d'énergie 2011/2010 (kWh)	65/66	-26 505 479	-2 743 536	-2 053 024	-13 068 546	-1 294 658	-813 906	-6 531 809
Économies financières 2011/2010 (€)	65/66	-2 542 299	-143 271	-137 130	-1 225 305	-235 333	-156 684	-644 575

KPI : EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (kWh/visite/an pour les centres commerciaux, kWh/occupant/an pour les bureaux kWh/m² JOP/an pour les congrès-expositions) [GRI CRE1]

Numérateur : Indicateur « Consommation énergétique ». Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure page 31).

	Centres commerciaux ⁽²⁾								Bureaux		Congrès-Expositions ⁽²⁾	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
2009	72/75	0,70	1,33	1,43	0,48	0,49	1,26	0,50	18/19	2 323	9/9	11,9
2010	76/77	0,71	1,41	1,18	0,48	0,49	1,26	0,52	16/17	2 131	10/10	16,6
2011	65/66	0,63	1,36	1,06	0,44	0,35	1,40	0,46	13/14	1 686	10/10	18,1
2011/2006 Péri-mètre total		-9 %	38 %	-35 %	-19 %	-24 %	12 %	-26 %		-15 %		/
2011/2006 Péri-mètre constant		-18 %	10 %	-22 %	-22 %	-22 %	-1 %	-27 %		-22 %		/
2011/2010 Péri-mètre constant	65/66	-6 %	-5 %	-3 %	-9 %	-8 %	2 %	-10 %	12/14	-18 %	10/10	0 %

(2) Indicateurs pour lesquels une assurance modérée a été délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'assurance modérée est disponible en pages 58-59 et sur le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

KPI : EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR MÈTRE CARRÉ (kWh/m²/an) [GRI CRE1]

Numérateur : Indicateur « Consommation énergétique ». Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure en page 31).

	Centres commerciaux ⁽²⁾								Bureaux	
	Périmètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Total
2009	72/75	172	206	287	140	166	193	138	18/19	179
2010	77/77	177	201	284	139	184	200	141	16/17	166
2011	66/66	160	199	251	131	127	196	126	13/14	130
2011/2006 Périmètre constant		-17 %	1 %	-14 %	-20 %	-11 %	-8 %	-29 %		-26 %
2011/2010 Périmètre constant	65/66	-6 %	-5 %	-2 %	-8 %	-8 %	-1 %	-11 %	13/14	-18 %

Mix énergétique

Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faibles émissions de carbone/de l'énergie renouvelable. Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière dans des régions où le Groupe est tributaire d'une infrastructure énergétique nationale à forte émission de carbone, et notamment en Europe centrale.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faibles émissions de carbone de façon ciblée auprès de fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet de réduire d'une part l'intensité carbone des opérations du Groupe et encourage les fournisseurs à investir dans des technologies de production énergétique « décarbonées » d'autre part.

En 2011, Unibail-Rodamco a étendu sa politique d'achat d'électricité « verte » pour les besoins d'approvisionnement de trois centres commerciaux majeurs en Europe centrale (Centrum Chodov, Centrum Cerný Most et Galeria Mokotów). Certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. En Espagne, **20 300 m²** de panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs du Groupe produisent de l'énergie renouvelable destinée à la revente sur le réseau national. En outre, deux centres commerciaux disposent de systèmes de trigénération en Espagne. En France, le Groupe étudie actuellement la possibilité de recourir à l'énergie géothermique pour plusieurs nouveaux projets de développements.

KPI : TENEUR EN CARBONE DU MIX ÉNERGÉTIQUE (gCO₂e/kWh) [GRI EN16]

Numérateur : Indicateur « Émissions CO₂ ». Dénominateur : Indicateur « Consommation énergétique ».

	Centres commerciaux								Bureaux		Congrès-Expositions	
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
2009	72/75	219	184	607	74	112	63	370	19/19	110	9/9	96
2010	77/77	235	123	637	75	138	60	306	17/17	110	10/10	102
2011	66/66	162	111	368	67	138	64	284	14/14	97	10/10	99
2011/2006 Périmètre constant		-41 %	-41 %	-45 %	-14 %	-76 %	-17 %	-23 %		-4 %		12 %
2011/2010 Périmètre constant	65/66	-26 %	-3 %	-42 %	-10 %	-7 %	-6 %	-7 %	14/14	-12 %	10/10	-3 %

(2) Indicateurs pour lesquels une assurance modérée a été délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'assurance modérée est disponible en pages 58-59 et sur le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

KPI : MIX ÉNERGÉTIQUE (%) [GRI EN3, EN4]

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 froid.

2011	Centres commerciaux ⁽²⁾							Bureaux	Congrès-Expositions
	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Total	Total
Gaz naturel	12 %	34 %	0 %	13 %	52 %	0 %	10 %	4 %	17 %
dont énergie indirecte	8 %	12 %	1 %	5 %	8 %	0 %	28 %	17 %	13 %
Fioul	2 %	0 %	0 %	2 %	0 %	4 %	3 %	7 %	3 %
Charbon	15 %	0 %	58 %	3 %	0 %	1 %	20 %	3 %	2 %
Autres sources fossiles	4 %	0 %	3 %	0 %	0 %	24 %	1 %	0 %	0 %
Nucléaire	29 %	0 %	1 %	66 %	0 %	17 %	15 %	60 %	58 %
Sous-total : énergie non renouvelable	271 966 515	9 718 002	51 183 842	132 551 006	2 426 810	28 178 406	40 715 877	33 754 398	167 007 183
Énergie hydraulique	16 %	48 %	15 %	6 %	40 %	8 %	17 %	6 %	6 %
Énergie éolienne	1 %	1 %	6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Énergie intermédiaire à base de biomasse	6 %	5 %	13 %	1 %	0 %	14 %	0 %	1 %	0 %
Autres sources renouvelables	7 %	0 %	2 %	2 %	0 %	31 %	7 %	2 %	2 %
Sous-total : énergie renouvelable	142 489 691	44 257 549	28 936 175	17 769 253	11 622 899	32 376 159	14 720 228	3 443 255	16 776 328
Énergie finale totale	414 456 206	53 975 551	80 120 017	150 320 259	14 049 709	60 554 565	55 436 105	37 197 653	183 783 511
dont énergie directe	51 085 313	18 175 641	0	20 083 931	7 250 135	0	5 575 606	1 319 149	30 751 352
dont énergie indirecte	363 370 893	35 799 910	80 120 017	130 236 328	6 799 574	60 554 565	49 860 499	35 878 504	153 032 159

Périmètre : 66 centres commerciaux sur 66 ; 14 bureaux sur 14 ; 10 centres de congrès-expositions sur 10.

KPI : PRODUCTION D'ÉNERGIE RENOUVELABLE ET ÉMISSIONS DE CO₂ ÉCONOMISÉES [GRI EN3, EN4]

Production d'énergie à partir de 20 300 m² de panneaux photovoltaïques installés sur 9 centres commerciaux en Espagne

	2009	2010	2011
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 202 384	1 354 068	1 278 943
Émissions CO ₂ économisées (kgCO ₂ e)	359 513	404 866	382 404

Transport

Les émissions de CO₂ liées au transport des visiteurs sont nettement supérieures aux émissions de CO₂ liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes. Les bâtiments accessibles essentiellement par voiture ont une empreinte carbone indirecte supérieure à ceux disposant d'une bonne desserte par les réseaux de transports publics. En outre, l'impact relatif du mode de transport des visiteurs sur le total des émissions de CO₂ va continuer d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Unibail-Rodamco ambitionne de limiter les émissions de CO₂ générées par les transports du fait de ses activités. Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes européennes et bénéficiant d'une connectivité aux transports en communs exceptionnelle.

L'ensemble des actifs du Groupe est desservi par les transports publics. Des sondages internes montrent qu'environ **56 %** des clients se sont rendus à pied, à vélo ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2011. **51 %** des centres commerciaux du Groupe sont directement connectés à une piste cyclable. Le portefeuille de bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. En 2011, des infrastructures de charge pour les véhicules électriques ont été installées dans **14** centres commerciaux en Espagne. À fin 2011, **41** centres commerciaux sont équipés au sein du Groupe.

KPI : RÉPARTITION DES VISITES DANS LES CENTRES COMMERCIAUX PAR MODE DE TRANSPORT (%) [GRI EN17]

La répartition des visites selon le mode de transport est exprimée en pourcentages. La répartition par modes de transport est basée sur des données collectées en 2011.

2011	Centres commerciaux						
	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Transport public	35 %	31 %	44 %	45 %	17 %	26 %	17 %
Voiture/taxi	42 %	60 %	35 %	33 %	42 %	48 %	62 %
À pied/à vélo	21 %	7 %	20 %	21 %	38 %	25 %	18 %
Autre (moto, etc.)	2 %	2 %	1 %	2 %	3 %	1 %	3 %

Périmètre : 60 centres commerciaux sur 66.
L'addition des pourcentages peut différer de 100 % en raison des arrondis.

KPI : ACCÈS AUX TRANSPORTS PUBLICS (%) [GRI EN29]

Pourcentage d'actifs dotés d'une excellente desserte des transports publics.

Définitions :

- actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun,
- actifs desservis au moins toutes les quinze minutes.

2011	Centres commerciaux							Bureaux		Congrès-Expositions		
	Péri-mètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	Total	Péri-mètre	Total
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	65/66	94 %	100 %	100 %	93 %	80 %	100 %	93 %	14/14	86 %	10/10	90 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les quinze minutes	65/66	78 %	100 %	100 %	77 %	100 %	33 %	93 %	14/14	100 %	10/10	100 %

En 2011, Unibail-Rodamco a recueilli les données relatives aux émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région. Le Groupe a instauré une politique de déplacement de ses collaborateurs visant à réduire les émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels. Tous les collaborateurs sont priés de voyager par train à chaque fois que cela est possible et sont tenus de s'interroger sur la nécessité des réunions physiques. Une procédure Groupe stipule que les vidéos et visioconférences doivent être privilégiées à chaque fois que cela est possible. Unibail-Rodamco n'a pas fixé d'objectif de réduction des émissions liées aux déplacements, étant donné que les déplacements professionnels sont fortement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise et peuvent donc fortement fluctuer d'une année sur l'autre (prospections, acquisitions, cessions, réunions avec des enseignes internationales, etc.).

KPI : ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DES COLLABORATEURS EN TRAIN ET EN AVION (tonnes CO₂e) [GRI EN29]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2011. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyage référencées au sein du Groupe pour chaque région.

Groupe	Total	Siège social et France	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions totales (tCO ₂ e)	1 296	725	39	141	68	130	193
Ratio (kg CO ₂ e/collaborateur)	885	714	589	1 859	1 110	1 182	1 426

4. Réutilisation des ressources

La politique d'Unibail-Rodamco en matière de réutilisation des ressources couvre les matériaux, l'eau, les déchets et la biodiversité. Des recommandations et bonnes pratiques internes

sont intégrées aux projets de développements et aux actifs existants. Des systèmes de certifications et des audits opérés par des tiers permettent de s'assurer de la prise en compte des recommandations et normes édictées par le Groupe.

Les matériaux

Une politique interne relative aux matériaux permet de garantir que les matériaux sont adaptés à l'objectif poursuivi, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants est systématiquement examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits et matériaux recyclés sont privilégiés. Les matériaux ne doivent pas dépasser les seuils d'émissions de composés organiques volatils (EDIC) fixés par l'Union européenne.

Une revue d'exploitation est systématiquement réalisée pour contrôler que chaque projet de développement du Groupe à l'issue de chacune des phases de conception (programme, avant projet sommaire et dossier de consultation des entreprises) atteint les niveaux de durabilité, de maintenabilité, d'accessibilité et de sécurité souhaités par le Groupe.

Conformément aux exigences de la certification BREEAM, la politique de matériaux du Groupe prévoit que 80 % du bois utilisé dans les projets de développement, d'extension et de rénovation doit être issu de forêts gérées et certifiées (label FSC ou PEFC) et 100 % doit être d'origine légale. Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction d'envergure et reconnues.

Les responsables de projets du Groupe sont invités à porter une attention particulière à cette exigence contractuelle. Cependant, étant donné les faibles volumes impliqués et la nature des produits achetés, il n'est pas possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification BREEAM pour ses projets, ceci est en cours pour tous les projets supérieurs à 10 000 m². Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de construction est vérifiée et validée.

L'eau

Conformément aux meilleures pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures concrètes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. Le Groupe concentre notamment ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation permanente de l'exploitation, ainsi que la détection et la réparation rapides des fuites. Les eaux de ruissellement des parcs de stationnement sont traitées avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux collectifs urbains. Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie. Des études liées aux impacts du changement climatique permettent au Groupe d'identifier les régions et les actifs qui sont susceptibles d'être exposés à des pénuries d'eau.

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires et les visiteurs afin de réduire la consommation d'eau des actifs existants. Les baux « verts », les comités de développement durable organisés avec les locataires ainsi que les études portant spécifiquement sur l'eau permettent de sensibiliser les différentes parties prenantes à cet enjeu de préservation de la ressource en eau.

S'agissant des projets en développement, rénovations et extensions, l'efficacité des équipements installés est un facteur déterminant qui guide les choix techniques (toilettes, urinoirs, extincteurs, systèmes d'extincteurs incendie à eau, systèmes de climatisation, etc.). Les « Design Guidelines » intègrent les bonnes pratiques et solutions techniques pertinentes qui permettent, dès la phase de conception, de s'engager dans une démarche de limitation de la consommation d'eau.

L'économie d'eau réalisée en 2011 correspond à **282 856 m³**. L'efficacité de la consommation d'eau dans les centres commerciaux s'est améliorée de **14 %** depuis 2006 à périmètre constant.

KPI : CONSOMMATION D'EAU (m³) [GRI EN8]

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, systèmes de chauffage et de climatisation, systèmes d'extincteurs par jets d'eau, arrosage des espaces verts, etc.). La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être estimée.

	Périmètre	Centres commerciaux							Bureaux	
		Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Total
2009	72/75	2 776 428	251 789	281 080	1 190 856	36 014	465 681	551 011	17/19	154 719
2010	76/77	3 150 838	244 567	548 643	1 177 730	30 930	462 822	686 149	16/17	209 859
2011	66/66	2 867 982	230 142	395 568	1 205 048	31 976	281 389	723 862	13/14	132 425
dont consommations estimées des preneurs		62 %	71 %	60 %	58 %	-	68 %	65 %		
2011/2006 Périmètre constant		-13 %	4 %	-13 %	-13 %	-20 %	-27 %	-9 %		-17 %
2011/2010 Périmètre constant	64/66	-1 %	-1 %	1 %	4 %	3 %	-20 %	4 %	13/14	-30 %

KPI : RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS D'EAU PAR SOURCE (%) [GRI EN8]

Répartition par source du volume total d'eau achetée et consommée dans les centres commerciaux sur la base de l'indicateur « Consommation d'eau » sur la période considérée.

2011	Centres commerciaux	Bureaux
Eaux de ville ou autres services d'approvisionnement en eau	99,5%	100%
Eaux de pluies collectées	0,01 %	0 %
Eaux réutilisées (eaux grises, eaux noires, eaux usées traitées...)	0 %	0 %
Autres sources (eaux de surface, nappe phréatique...)	0,5 %	0 %

En 2011, les centres commerciaux Vélizy 2 (France) et Donau Zentrum (Autriche) ont recueilli sur site **13 300 m³** d'eaux pluviales qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts. En 2011, **22** centres commerciaux au sein du Groupe ont recueilli et réutilisé les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

KPI : INTENSITÉ HYDRIQUE (litre/visite/an pour les centres commerciaux, m³/occupant/an pour les bureaux) [GRI CRE2]

Numérateur : Indicateur « Consommation d'eau ». Dénominateur : indicateur d'usage par activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure page 31).

	Périmètre	Centres commerciaux							Bureaux	
		Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Total
2009	71/75	4,29	5,47	5,12	3,77	0,79	7,25	7,25	17/19	6,01
2010	75/77	4,45	5,77	5,72	3,51	0,65	7,00	5,73	16/17	8,41
2011	65/66	4,40	5,81	5,23	3,62	0,79	6,51	6,51	13/14	6,03
2011/2006 Périmètre constant		-14 %	15 %	-21 %	-15 %	-29 %	-21 %	-6 %		-17 %
2011/2010 Périmètre constant	64/66	-1 %	-1 %	1 %	3 %	4 %	-17 %	4 %	13/14	-30 %

KPI : CONSOMMATION D'EAU PAR MÈTRE CARRÉ (litre/m²/an) [GRI CRE2]

Numérateur : Indicateur « Consommation d'eau ». Dénominateur : mètres carrés (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure page 31).

	Périmètre	Centres commerciaux							Bureaux	
		Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	Total
2010	63/77	1 080	859	1 199	985	856	1 138	1 308	16/17	739
2011	65/66	1 070	848	1 204	996	887	911	1 380	13/14	466
2011/2010 Périmètre constant	64/66	-1 %	-1 %	1 %	4 %	4 %	-20 %	4 %	13/14	-30 %

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 des modalités et procédures locales de gestion des déchets mises en place sur site. Les contrats des prestataires ainsi 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 existent sur l'ensemble des sites.

Le volume total de déchets générés dans un bâtiment, quel que soit son usage, repose principalement sur le niveau

d'activité des locataires, c.-à-d. les ventes pour les centres commerciaux et le taux d'occupation pour les immeubles de bureaux. Cela signifie que le Groupe a un impact limité sur le volume total de déchets produits sur site. Cependant le Groupe est fermement engagé dans l'efficacité de la gestion des déchets au travers des objectifs à long terme fixés pour le recyclage et le traitement final :

- réduire la proportion de déchets envoyés en centres d'enfouissement de **50 %** entre 2009 et 2016 ;
- atteindre un taux de recyclage des déchets d'au moins **50 %** d'ici 2016.

En 2011, **35 %** des déchets ont été recyclés et **17 %** ont été envoyés dans des centres d'enfouissement.

Les responsabilités d'Unibail-Rodamco en matière de gestion des déchets et donc du périmètre de reporting divergent selon les régions. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales. Le Groupe n'a donc aucun contrôle sur le mode de gestion et le traitement final des déchets qui y sont produits.

Les projets de développement du Groupe sont conçus conformément aux exigences édictées par les Design Guidelines et aux exigences du référentiel de certification BREEAM, lesquels requièrent tous deux des plans de gestion des déchets ainsi que des objectifs cibles de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet en tant que

pratique standard. La Charte « chantier faible nuisance » d'Unibail-Rodamco définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en phase construction en vue de créer notamment une expérience pour l'équipe travaux, les communautés locales et les riverains. Elle tient compte de tous les règlements locaux applicables, définit des cibles de valorisation des déchets et s'aligne sur les exigences BREEAM. La signature de la Charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter qu'Unibail-Rodamco travaille avec des sociétés de construction importantes et reconnues, lesquelles appliquent leurs propres systèmes de management certifiés incluant la gestion des déchets de démolition et construction. Les projets de démolition sont relativement rares et gérés au cas par cas.

KPI : TONNAGE DE DÉCHETS (tonnes) [GRI EN 22]

Déchets collectés sur site.

	Centres commerciaux							
	Périmètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2009	66/75	49 165	4 594	4 744	21 877	1 327	5 773	10 849
2010	72/77	58 634	4 575	7 571	25 336	1 622	5 835	13 694
2011	64/66	55 042	3 904	5 685	25 750	777	3 984	14 943

KPI : POURCENTAGE DE DÉCHETS RECYCLÉS [GRI EN22]

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

	Centres commerciaux							
	Périmètre	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2009	66/75	33%	53%	31%	25%	44%	61%	23%
2010	72/77	36%	53%	36%	30%	41%	50%	34%
2011	64/66	35%	58%	37%	25%	41%	58%	39%

KPI : RÉPARTITION DES DÉCHETS NON DANGEREUX PAR MODE DE TRAITEMENT (tonnes) [GRI EN22]

Tonnes de déchets réparties par mode de traitement

	Centres commerciaux							
	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	
2011								
Total déchets non dangereux (tonnes)	54 948	3 904	5 666	25 750	729	3 984	14 916	
Recyclage/Réutilisation/Compostage	35 %	58 %	37 %	25 %	41 %	60 %	40 %	
Incinération (incluant valorisation énergétique)	24 %	42 %	0 %	35 %	61 %	39 %	5 %	
Enfouissement (incluant méthanisation)	30 %	0 %	62 %	40 %	0 %	1 %	19 %	
Gérés par la collectivité	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	36 %	
Autres	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	

Périmètre : 64 centres commerciaux sur 66.

L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

* Les informations relatives à la manière dont les collectivités locales gèrent les déchets collectés ne sont pas disponibles. Le mode de traitement final de ces déchets ne peut pas faire l'objet d'un suivi et d'un rapport.

KPI : RÉPARTITION DES DÉCHETS RECYCLÉS PAR TYPE DE DÉCHET (tonnes) [GRI EN22]

2011	Centres commerciaux						
	Total	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Carton	15 210	1 620	2 043	6 055	273	1 616	3 602
Papier	162	0	0	2	42	109	9
Plastique	800	154	26	73	2	21	524
Verre	447	219	2	36	2	53	136
Bois	532	59	0	53	0	0	420
Métaux	196	86	0	12	0	85	13
Autres déchets recyclés	1 423	124	4	227	0	391	677
Total déchets recyclés	18 770	2 263	2 076	6 457	319	2 275	5 380

Périmètre : 60 centres commerciaux sur 66
L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

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 travaille en étroite collaboration avec des experts 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 de maîtrise d'œuvre dès la phase 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. Une évaluation d'impact, intégrant une composante environnementale/biodiversité, est un prérequis à la délivrance d'un permis de construire et à l'autorisation d'exploitation commerciale en France. Une consultation publique est également menée dans le cadre de ce processus.

Le Groupe adopte une approche tout aussi pragmatique pour favoriser la biodiversité et l'écologie sur les sites existants, même si la très forte densité urbaine de la plupart des sites limite sérieusement la capacité à développer la biodiversité. En conséquence, Unibail-Rodamco concentre ses efforts sur la création d'espaces « verts », tels que des toitures et murs végétalisés ainsi que sur la sélection minutieuse des espèces végétales. Une étude biodiversité est ainsi réalisée avant tout projet de rénovation ou investissement majeur. Le Groupe analyse les écarts entre le potentiel écologique d'un site et son état d'origine.

Hygiène, sécurité et risques environnementaux

Unibail-Rodamco prend ses responsabilités très au sérieux en matière d'hygiène et de sécurité de ses salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous-traitants et communautés locales. 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 sur ses sites. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police). Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et sûreté, ont ainsi été installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

Le Groupe a défini une politique de gestion des risques en lien avec ses activités complète et détaillée qui vise à identifier et réduire les risques. Les principaux domaines couverts par la politique de maîtrise des risques du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols, la légionellose, le rayonnement électromagnétique, ainsi que les équipements techniques tels que les ascenseurs et les escalators. La politique de gestion des risques prévoit également un cadre permettant de gérer des risques et des crises à caractère exceptionnel. Dans le cadre de son processus d'acquisitions, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux et d'hygiène et sécurité, dont la pollution des sols et les risques liés au changement climatique.

En 2011, un auditeur tiers indépendant chargé d'évaluer l'hygiène et la sécurité a été nommé dans chaque pays où le Groupe est implanté. En France, chaque actif fait l'objet d'une évaluation annuelle des risques hygiène et sécurité afin de se conformer à la législation applicable et à la politique du Groupe : des plans de mesures correctives sont mis en œuvre et suivis en cas d'écart. Cette démarche volontaire d'évaluation sera étendue à toutes les autres régions au cours de l'année 2012. Le Responsable de l'entretien, des achats et du développement durable du Groupe est chargé de superviser la mise à jour de cette politique et le respect de sa mise en œuvre.

KPI : AMENDES POUR VIOLATIONS ENVIRONNEMENTALES [GRI EN 28]

Montant annuel des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2010	2011
Montant des amendes significatives	0	0
Nombre total de sanctions non pécuniaires	0	0

IV. PARTIES PRENANTES

La réussite économique du Groupe repose sur la solidité de ses relations avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs et les sous-traitants ainsi que les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer les actifs répondant aux attentes des parties prenantes en termes d'expérience commerciale, de rendement financier et de performance environnementale est au cœur de la stratégie du Groupe. Ces différents aspects, intégrés à la structure opérationnelle et au processus de développement produit du Groupe, sont régulièrement débattus au niveau du Conseil de Surveillance et du Directoire et font l'objet d'une analyse et d'une supervision minutieuse. Des outils adéquats ont été développés pour identifier les attentes et besoins de chaque partie prenante pour y répondre ainsi que pour en informer les principaux dirigeants et les équipes opérationnelles des sites gérés.

1. Clients

La qualité de l'expérience client, véritable socle de la pérennité du modèle économique d'Unibail-Rodamco attire les visiteurs et favorise la fidélisation, 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. Le Groupe s'emploie à améliorer constamment la *Welcome Attitude*, un des piliers de la stratégie de service client pour l'ensemble de ses centres commerciaux. Les pages Facebook et les sites web des centres commerciaux contribuent au renforcement du dialogue permanent avec les consommateurs du Groupe et à leur fidélisation.

Des enquêtes de satisfaction client ont été menées en 2011 sur **53** actifs. Le score moyen s'est établi à **7,7/10**. Les équipes marketing du Groupe ayant utilisé une nouvelle méthodologie en 2011, les résultats obtenus en 2010 et 2011 ne sont pas comparables. La qualité de **240** services et critères de confort a été évaluée au moyen d'audits internes. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position dominante sur le marché.

	2010	2011
Score moyen des audits de qualité internes	86 %	82 %

La baisse du score est due au changement de méthodologie réalisé pour améliorer l'exhaustivité des réponses et renforcer la qualité des audits.

De nombreux centres commerciaux gérés par le Groupe organisent des événements et lancent des campagnes de sensibilisation destinées à promouvoir auprès des visiteurs des comportements respectueux de l'environnement et à mettre en avant les engagements environnementaux et réalisations des actifs (énergie, gestion de l'eau et des déchets, transports, etc.).

2. Locataires

De la qualité des relations et des apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent le succès et la pérennité à long terme du Groupe. Fort d'un réseau de centres commerciaux de grande qualité, dominants dans leurs zones de chalandise et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup de temps et d'énergie à attirer les meilleures enseignes et à favoriser leur développement national et international. Des journées « portes ouvertes » annuelles sont organisées dans toutes les régions pour présenter le portefeuille d'actifs existants du Groupe ainsi que les nouvelles opportunités d'implantation aux locataires actuels et potentiels. Le Groupe est également engagé dans la location d'espace et le soutien aux créateurs d'entreprise et aux commerçants indépendants à l'échelon national et local. Le Groupe réalise régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des locataires, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et des conférences au sein du secteur de la vente au détail. La Convention annuelle des managers organisée chaque année par Unibail-Rodamco constitue un temps fort d'échange et de partage avec les enseignes internationales.

Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale 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 d'optimiser le niveau des charges des parties communes et privatives tout en préparant le Groupe et ses parties prenantes à l'évolution de la réglementation sur l'environnement.

Outre les associations de locataires, actives sur l'ensemble des sites, des comités développement durable associant locataires et propriétaires ont été mis en œuvre dès 2010. En 2011, ces comités développement durable se sont tenus sur **43 %** des centres commerciaux.

Tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires – commerces et bureaux – comportent des clauses environnementales. Ces baux « verts » couvrent les aspects les plus importants pour l'amélioration des comportements et des performances environnementales des surfaces louées. Ceci passe notamment par l'échange des données des consommations d'énergie, des préconisations relatives à l'aménagement des locaux, et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi que la production de déchets. En 2011, ce sont **1 434** baux « verts » sur le patrimoine existant et les projets en développement qui ont été signés. En 2011, 32 % des baux « actifs » du Groupe intègrent une annexe environnementale.

	2009	2010	2011 ⁽²⁾
Nombre de « baux » verts signés	42	1 180	1 434
Nombre de baux « verts » en pourcentage de tous les nouveaux baux signés (commerces et bureaux)	2 %	79 %	85,3 %

(2) Indicateurs pour lesquels une assurance modérée a été délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'assurance modérée est disponible en pages 58-59 et sur le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

3. Fournisseurs et sous-traitants

Unibail-Rodamco travaille avec un vaste réseau de fournisseurs et sous-traitants. Ils assurent pour le compte du Groupe différentes prestations : conseil juridique, conception architecturale, prestations de services dans le cadre de l'exploitation courante des sites existants. Si la sélection des fournisseurs repose principalement sur des critères techniques, qualitatifs et financiers, le Groupe intègre depuis 3 ans des critères de développement durable dans les appels d'offres ce pour différentes prestations (développement et gestion des actifs existants).

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

Pour encourager ses fournisseurs et sous-traitants existants à adopter des pratiques opérationnelles 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 « fascicule environnemental » 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 (notamment 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). En 2011, le respect du « fascicule environnemental », la qualité de gestion et de service a été contrôlé pour **191** fournisseurs clés de maintenance, de nettoyage et de sécurité de **67** centres commerciaux et congrès-expositions.

Le Groupe est présent dans des pays de l'Union européenne où les normes sociales et de travail sont clairement réglementées. Il s'assure que ses fournisseurs communiquent tous les documents requis par la loi. L'équipe en charge de l'audit interne réalise régulièrement des audits des contrats d'achat afin de s'assurer que les fournisseurs respectent leurs obligations contractuelles. Dans le cadre des appels d'offres, les sociétés sont invitées à fournir une description détaillée de leur politique sociale.

4. Investisseurs et actionnaires

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) prestigieux (voir page 27 pour plus de détails). Le Groupe rend compte à ses investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations lors de réunions consacrées au développement durable. En 2011,

ces réunions ont été organisées avec 91 % de la moitié des investisseurs clés en valeur à Paris, Amsterdam et Londres. Ces rendez-vous permettent également à Unibail-Rodamco de mieux comprendre les attentes des investisseurs et de progresser chaque année dans ces indices de cotation de performance extra financier.

Unibail-Rodamco participe, par ailleurs, à l'initiative Carbon Disclosure Project (CDP) et est signataire du Pacte Mondial de l'ONU.

5. Communautés et collectivités locales

Unibail-Rodamco joue un rôle social important au sein de la collectivité. Les activités du Groupe constituent des leviers de croissance économique *via* les salaires des collaborateurs, des paiements aux fournisseurs et des investissements dans les infrastructures, de même qu'elles contribuent directement et indirectement à la création d'emplois et à la rénovation urbaine. Afin de s'assurer que ses investissements, développements et opérations profitent aux communautés où le Groupe est présent et qu'ils correspondent à leurs besoins et attentes, le Groupe s'efforce de nouer et d'entretenir des liens forts avec les résidents et les autorités publiques locales. À cet effet, des consultations publiques sont organisées pour chaque projet de développement et d'extension.

Les centres commerciaux gérés par le Groupe sont autant d'opportunités pour rencontrer d'autres personnes, se détendre et se divertir tout en ayant accès à un vaste choix d'enseignes haut de gamme. Outre son offre de divertissement commercial qui va des clubs de poneys aux salles de cinémas, tous les actifs organisent régulièrement des événements, tels que des défilés de mode et des concerts. Les responsables de centres commerciaux promeuvent de nombreuses initiatives locales en partenariat avec des associations impliquées dans les domaines culturels, caritatifs et environnementaux.

Unibail-Rodamco met tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs à mobilité réduite ou en situation de handicap physique ou mental, de même que les personnes âgées et les parents de jeunes enfants. En France, par exemple, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, une association caritative qui travaille pour le compte de personnes souffrant de déficiences mentales. En 2012, le personnel travaillant dans les centres commerciaux et en contact avec le public (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) se verra dispenser une formation sur l'accueil de visiteurs souffrant de déficiences physiques et mentales et sur la manière de répondre à leurs attentes et besoins. Ces centres seront titulaires et afficheront le logo « S3A » qui témoignera de leur engagement auprès des 700 000 personnes en France en situation de handicap mental et de leurs familles. Chaque centre organisera également un événement public annuel pour sensibiliser le public au handicap mental.

V. MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

En 2011, Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à différentes causes pour un total des dons s'élevant à **3 070 373 €**, en espèces et en nature, pour soutenir des initiatives éducatives, culturelles, entrepreneuriales et sociales. Trois sources de financement ont permis de récolter cette somme : les centres commerciaux et les régions ont contribué à hauteur de **1 170 523 €**, les dons du Groupe représentent un total de **549 850 €**, et le Grand Prix des Jeunes Créateurs, qui représente un don de **1 350 000 €** par le Groupe.

La principale évolution entre 2010 et 2011 est la fin de l'exposition itinérante autour d'Alexander Calder dans les centres commerciaux du Groupe et le Centre Pompidou, Musée national d'art moderne. Cet événement unique a contribué aux dons exceptionnels ayant atteint 3,75 millions d'euros en 2010, en espèces et en nature. En 2011, plus de **330** actions caritatives locales et de sensibilisation ont été organisées dans les centres commerciaux du Groupe. Dans le cadre de ses activités de mécénat, le Groupe a collaboré avec une grande diversité de partenaires, à l'instar de l'Unicef, de la Croix-Rouge et des Restos du Cœur.

Entrepreneuriat

Le Grand Prix de Jeunes Créateurs du Commerce est une initiative qui vise à révéler la créativité des talents du commerce de demain en leur fournissant le soutien financier et logistique dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise. En France, il s'agit de l'action la plus importante en faveur de la création de nouvelles entreprises avec un total de **1,35 M€** pour les trois lauréats. Unibail-Rodamco offre aux vainqueurs un espace de vente dans l'un de ses centres commerciaux, ainsi que les six premiers mois de loyer afin de faciliter le lancement de ces nouvelles entreprises commerciales.

Viparis encourage l'entrepreneuriat et les idées nouvelles dans son secteur en organisant Expocréa. En 2011, le gagnant a été le Salon de la Mort, un événement inhabituel qui propose aux visiteurs des informations et un aperçu des aspects psychologique, philosophique, spirituel et pratique de la mort, et de la fin de vie. La 2^e édition de Paris Games Week, vainqueur en 2010, a connu un très grand succès, et le nombre de visiteurs a augmenté de **40 %**.

Éducation

Inspiré par la tour Majunga, dont la construction dans le quartier de la Défense s'achève en 2012, le Groupe a par ailleurs réaffirmé son soutien en faveur de l'éducation, en partenariat avec les associations Écoles du Monde et Enfants de Majunga, afin d'apporter le financement complet d'une école dans la région de Majunga, à Madagascar. Une collecte de fonds a été organisée au siège du Groupe, au cours de laquelle les employés ont pu contribuer au financement de l'école.

Social

En 2011, le Groupe a poursuivi son partenariat avec l'École de la Chance Deuxième (E2C) qui offre aux jeunes de 18-25

ans sans qualifications la formation et le soutien dont ils ont besoin pour accéder à l'éducation et à l'emploi. En 2011, **191** étudiants ont ainsi trouvé du travail.

À cet égard, de nouveaux projets, impliquant des employés d'Unibail-Rodamco ont été initiés, en particulier avec Les Enfants de Majunga. Unibail-Rodamco a pour objectif de contribuer au financement d'associations et d'activités qui contiennent un lien important avec ses projets de développement immobilier.

VI. RESSOURCES HUMAINES

Unibail-Rodamco a à cœur d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion de l'égalité et de la diversité, et qui leur permet 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 de ressources humaines du Groupe sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché.

1. Méthodologie du reporting

Unibail-Rodamco a recours à une série d'indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre et analyser tout au long de l'année les principales données relatives aux ressources humaines et accompagner ainsi la mise en œuvre des politiques du Groupe en la matière.

Description des indicateurs clés de performance RH

Les KPI en matière de ressources humaines sont basées sur des référentiels détaillés et communs à toutes les régions. Un grand nombre de ces indicateurs figure dans les tableaux ci-après. Ils sont précédés d'une courte définition.

Périmètre de reporting

Le reporting social d'Unibail-Rodamco repose sur les données relatives à ses trois types d'actifs, à savoir les centres commerciaux, les bureaux et les centres de congrès-expositions (hormis Comexposium), pour toutes les régions où le Groupe exerçait des activités au 31 décembre 2011.

Modalités et période de référence

Chaque région contrôle, collecte et consolide les données trimestrielles qui la concernent pour les intégrer à une base de données commune et accessible à toutes les équipes Ressources Humaines du Groupe. Le programme informatique de reporting Ressources Humaines a été exploité et mis à jour en 2011 afin d'améliorer la précision des données et des calculs. En 2012, un nouveau système sera progressivement mis en place dans d'autres régions stratégiques afin d'améliorer l'automatisation et la production des données Ressources Humaines à l'échelle du Groupe.

2. Emploi et diversité

En 2011, l'effectif moyen du Groupe était de **1 464** 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. Selon une enquête auprès des entreprises du CAC 40 réalisée en octobre 2011 par le magazine économique *Challenges*, Unibail-Rodamco se classe **4^e** au palmarès des « meilleurs employeurs pour les femmes ». **36 %** des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes en 2011⁽²⁾. **41%** des cadres et ingénieurs en France sont des femmes. La même année, le Groupe a créé un « réseau des femmes » ayant pour vocation de définir des mesures en faveur de l'égalité des sexes et de la diversité.

Unibail-Rodamco France est également signataire de la Charte de la diversité et de la Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. L'objectif du Groupe est de s'assurer que les principes décrits dans ces Chartes sont respectés dans toutes les régions où il opère, de créer un environnement de travail exempt de toute discrimination, en rapport avec l'âge, le sexe, le handicap, l'origine, l'appartenance ethnique ou tout autre critère, et de promouvoir l'égalité et la diversité.

KPI : Effectif par pays – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)

	Effectif moyen	%
Autriche	67	5
République tchèque	35	2
Danemark	10	1
France*	1 015	69
Pays-Bas	61	4
Pologne	41	3
Espagne	135	9
Suède	100	7
Total	1 464⁽²⁾	100

* Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de VIPARIS (399).

KPI : Effectifs par activité – effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12)

	Effectif moyen
Bureaux	16
Centres commerciaux	550
Congrès-Expositions*	399
Développement**	85
Services partagés	230
Siège social	184
Total	1 464

* Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de VIPARIS.

** Développement de bureaux et de centres commerciaux.

KPI : Effectifs par âge – au 31 décembre

	2010	2011
< 30 ans	21,7 %	24,2 %
30 à 50 ans	62,1 %	60,0 %
> 50 ans	16,2 %	15,8 %

KPI : Effectifs par genre – au 31 décembre

	2010	2011
Femmes	49,1 %	49,2 %
Hommes	50,9 %	50,8 %

3. Gestion de carrière

Un système de classification interne (appelé Job grading), déployé en 2010, a fourni un langage et une visibilité communs, consistants et transparents pour les carrières et la mobilité à travers le Groupe. Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs : une fois par an au minimum, collaborateurs 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 d'évaluation global, à la fois hiérarchique, entre pairs et vertical, permet en outre aux collaborateurs d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et des aspects à développer. Les performances de **tous les collaborateurs** du Groupe sont examinées chaque année dans le cadre de Comités d'évaluation et de rémunération.

Pour la première fois en 2011, le processus d'évaluation des compétences a été mené dans son intégralité et dans toutes les régions via un portail informatique.

Le Groupe encourage vivement la mobilité interne entre ses différents secteurs. Cette approche permet en effet aux 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 de ses actifs. La mobilité interne favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux ainsi que le partage des meilleures pratiques entre régions. En 2011, **26** collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale. En 2011, **148** collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et **155** ont bénéficié d'une promotion.

4. Formation

Les politiques de formation et de mobilité d'Unibail-Rodamco visent à s'assurer que les collaborateurs possèdent les compétences et l'autonomie nécessaires pour prendre des décisions objectives dans des situations complexes, qui mettent en jeu des actifs stratégiques, et aux enjeux financiers importants. 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).

Les formations sont organisées par l'Académie Unibail-Rodamco. Les formations touchant à l'activité du Groupe ainsi que les compétences managériales sont dispensées à la fois par des spécialistes internes et externes. En 2011, l'accent a été mis sur les aptitudes au leadership et au management des **110** principaux managers du Groupe. Ces derniers ont donc reçu une formation sur les principes de management du Groupe et une formation pratique sur la gestion et l'évaluation des performances, le travail en équipe et la rapidité d'exécution des tâches.

Les principales actions de formations étaient aussi la Politique 4 étoiles dans les centres commerciaux dispensées pour toutes les régions où Unibail-Rodamco est présente et, en France, celles portant sur la prévention des risques psychosociaux ainsi que les formations juridiques destinées aux experts et aux équipes opérationnelles. Les programmes très complets de formation du Groupe sont régulièrement revus et mis à jour.

Des représentants de toutes les régions ont participé à un séminaire et à une formation sur le développement durable à Paris. Des séances supplémentaires sur la prise en compte des problématiques environnementales dans la conception, la certification BREEAM et l'éthique professionnelle comme moteur du développement ont également été organisées au siège social du Groupe à Paris. En outre, plusieurs formations sur la politique de sensibilisation au développement durable ont été proposées dans toutes les régions. Par ailleurs, une formation en ligne sur le Code d'éthique a été suivi par plus de **900** collaborateurs du Groupe, qui ont désormais une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien.

KPI : Formation – cumul de toutes les heures de formation suivies par les collaborateurs en contrat à durée déterminée et indéterminée

	2010	2011 ⁽²⁾
Nombre total d'heures de formation	30 332	26 083
Nombre moyen d'heures de formation par employé*	20,3	18,0

* Basé sur l'effectif réel à la fin de l'année.

5. Mouvements de personnel

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2011, **37** jeunes diplômés de toutes les régions où le Groupe opère ont été recrutés dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP). **55** personnes au total, originaires de **14** pays différents, ont participé à ce programme au cours de l'année. Selon une étude réalisée en 2011 par Universum, cabinet spécialisé dans les enquêtes sur les jeunes diplômés, Unibail-Rodamco figure au **premier** rang des entreprises françaises qui offrent « *Le plus haut niveau de responsabilité aux jeunes diplômés récemment embauchés* ». Un sondage effectué en interne à l'occasion du deuxième anniversaire du programme EGP a également produit des résultats très positifs.

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 de salariés à fin 2011, s'est établi à **18,6 %** en 2011 (contre 18,2 % à calcul égal en 2010).

KPI : Recrutements – tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires) qui ont rejoint Unibail-Rodamco en 2011

	2010	2011*
Contrats à durée indéterminée	163	244
Contrats à durée déterminée	58	70
Contrats d'apprentissage*	7	6
Total	228	320

* Hors stagiaires (35 en 2011).

KPI : Départs – tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires) qui ont quitté d'Unibail-Rodamco en 2011

Motifs de départ en 2011	Departs	%
Démissions	144	39,3 %
Licenciements	33	9 %
Ruptures conventionnelles	82	22,4 %
Départs à la retraite	6	1,7 %
Rupture de périodes d'essai	23	6,3 %
Fin des contrats à durée déterminée	59	16,1 %
Externalisations	19	5,2 %
Décès	0	0 %
Total	412	100 %

6. Bien-être au travail

En 2011, le Groupe a mis en place une politique relative à la Santé et à la Sécurité des collaborateurs afin de promouvoir un environnement de travail sûr et de souligner que la gestion optimale des problématiques de santé et de sécurité au travail est un élément essentiel de la stratégie économique globale d'Unibail-Rodamco.

Pour faciliter la mise en œuvre de cette politique, le Groupe s'est engagé à :

1. faire état de toutes les maladies et tous les accidents du travail ;
2. identifier et prévenir les risques sur le lieu de travail ;
3. prévenir la récurrence des principaux incidents ;
4. fournir des informations et dispenser des formations sur la prévention des risques ;
5. offrir des conditions de travail favorables au bien-être et à la bonne santé de ses collaborateurs ;
6. promouvoir des pratiques managériales efficaces.

Le Groupe s'efforce également de veiller au bien-être et à la santé de ses collaborateurs tout au long de l'année, en organisant, notamment, des fêtes de Noël, un tournoi interne de football, en remboursant partiellement ou totalement

l'adhésion aux clubs de remise en forme dans la plupart des pays, mais aussi en distribuant gracieusement des fruits frais ou encore en proposant des diagnostics d'ergonomie au poste de travail dans certains pays.

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 % d'un temps plein.

En 2011, l'absentéisme pour maladie a représenté **10 677** jours ouvrés (**2,8 %** du nombre total de jours ouvrés) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté **903** jours (**0,2 %**).

- L'absentéisme et les départs font l'objet d'un contrôle rigoureux au sein de chaque région et de rapports régulièrement transmis au management.
- Les causes des accidents du travail sont examinées, et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

KPI : Absentéisme

	Nbre d'incidents	Pourcentage
Accidents du travail – Blessures	25	1,7 %
Accidents du travail – Décès	0	0 %
	Nbre de jours	Pourcentage
Jours d'absence pour accident du travail	1 018	0,3 %
Jours de congé maladie	10 677	2,8 %
Jours d'absence rémunérés pour d'autres raisons (hors vacances)	903	0,2 %
Autres jours d'absence non rémunérés	4 025	1,1 %
Total	16 623	4,4 %

En 2011, les salariés se sont absentés **7 938** jours ouvrés (**2,1 %** du nombre total de jours ouvrés) pour congé de maternité ou de paternité.

Emplois par type de contrat	2010	2011
Contrat à durée indéterminée	96,8 %	97,1 %
Contrat à durée déterminée	3,2 %	2,9 %
Contrats par durée du temps de travail	2010	2011
Temps plein	94,7 %	95,3 %
Temps partiel*	5,3 %	4,7 %

* 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 d'un pays donné 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 **3,9 %** en moyenne en 2011.

Rémunération totale*	2009	2010	2011
Augmentation annuelle du salaire moyen, primes comprises	2,5 %	4,1 %	3,9 %

* À effectif équivalent.

Rémunération variable	2009	2010	2011
Pourcentage de salariés ayant touché une prime au mérite	65,0%	64,1%	65,7%
Pourcentage de salariés ayant reçu des stock-options	18,0%	18,6%	19,8%

En 2011, **779 950** stock-options ont été attribuées à **19,8 %** de l'ensemble des salariés et des membres du Directoire. Au moment de l'attribution, le prix de l'exercice de ces stock-options 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 2011, le Groupe a accompagné ses employés dans le cadre de l'augmentation de capital du Groupe en abondant leurs versements volontaires à hauteur de 331 K€

Le 31 décembre 2011, plus de **76 %** des salariés éligibles (hors Viparis) ont investi dans le Fonds E du Plan d'Épargne Entreprise, composé exclusivement d'actions Unibail-Rodamco.

En France, une prime exceptionnelle pouvant aller jusqu'à **600 €** a été versée à chaque collaborateur, en vertu de la loi française sur les dividendes. Il a été décidé que les primes les plus élevées iraient aux personnes touchant les plus bas salaires.

En 2011, le Groupe a commencé à déployer un nouveau système de bonus pour les équipes commerciales basé sur des indicateurs clés de performance (KPI).

En 2011 aussi, le programme de rémunération variable des Directeurs Généraux de Région du Groupe a tenu compte des réalisations de ces derniers en matière de développement durable.

Comparaison de la rémunération (en euros) pour des postes similaires au sein du Groupe en 2011*	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen**	% par catégorie	Salaire brut mensuel moyen**
Comptables	77 %	2 972	23 %	3 157
Analystes***	47 %	3 484	53 %	3 556
Assistants	95 %	2 836	5 %	2 662
Contrôleurs	33 %	5 692	67 %	5 080
Développement/Investissement	35 %	5 582	65 %	5 558
Responsables ou chefs de projet informatique	25 %	5 495	75 %	5 761
Commercialisation	63 %	5 157	37 %	5 689
Responsables juridiques	81 %	4 588	19 %	4 709
Responsables marketing (centre commercial)	89 %	3 546	11 %	3 840
Responsables d'opérations	44 %	5 875	56 %	5 638
Ingénierie immobilière (PMP)	13 %	3 514	87 %	3 886
Directeurs de centre	40 %	5 710	60 %	5 409

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

** Le salaire brut mensuel moyen est égal au salaire fixe annuel plus les primes individuelles divisé par 12.

*** Conformément au système de *Job Grading*, tous les salariés positionnés au grade d'« Analyste » sont désormais regroupés dans la catégorie « Analystes ».

8. Dialogue social

Unibail-Rodamco travaille en collaboration avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où 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 a la capacité d'avoir au moins un représentant au sein du CEE.

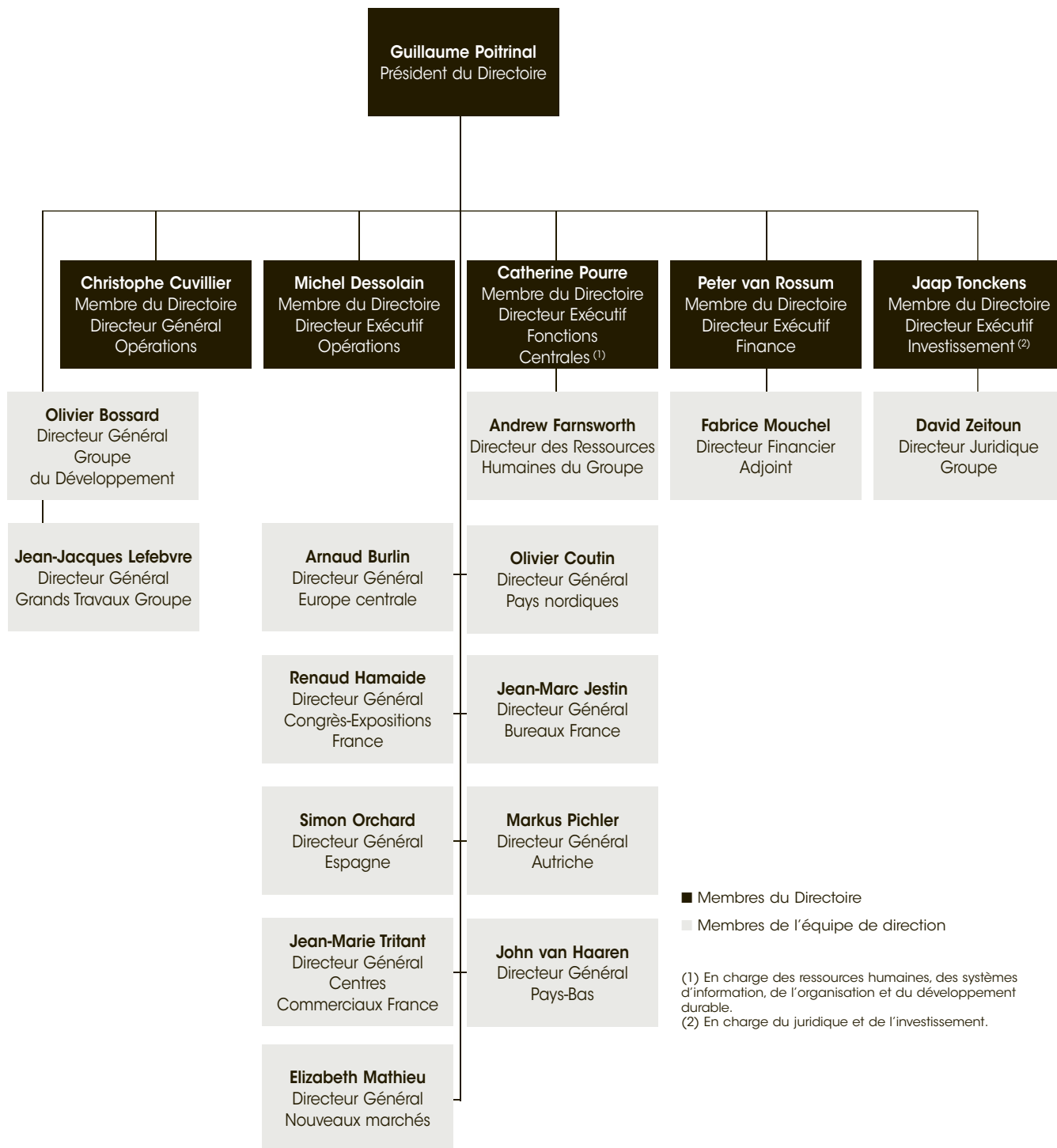
En outre, le Groupe a organisé de nombreuses réunions avec les Comités d'Entreprise et les organisations syndicales représentant chaque Région (près de **150** réunions dans l'ensemble du Groupe en 2011).

Au 31 décembre 2011, **90 %** des collaborateurs étaient couverts par une convention collective.

Relations sociales	2010	2011
Salariés couverts par une convention collective	90 %	90 %

Unibail-Rodamco se conforme aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'emploi.

9. Organigramme



VII. TABLE DE CONCORDANCE GRI ET EPRA

1. Économie

1.1. Performance économique

GRI G3.1 CRESS Indicateurs de performance	UNIBAIL-RODAMCO Indicateurs clés de performance	Page
EC1: Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, les prestations et rémunération des salariés, les donations et autres investissements en faveur de communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États.	Informations relatives au mécénat d'entreprise KPI : Recrutements KPI : Rémunération Rémunérations et avantages consentis au personnel dans la section comptes consolidés.	46, 48, 49-50 209-212*
EC2: Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques et autres risques menaçant le développement durable.	Informations relatives au changement climatique	33

2. Environnement

2.1. Énergie

GRI G3.1 CRESS Indicateurs de performance	EPRA Mesures de performance développement durable	UNIBAIL-RODAMCO Indicateurs clés de performance	Page
EN3 Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire.	Consommation totale d'énergie produite à partir de combustibles (kWh)	KPI : Consommation énergétique (kWh) KPI : Mix énergétique (%) KPI : Énergie renouvelable produite (kWh) et émissions CO ₂ économisées (kgCO ₂ e)	36, 38
EN4 Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire.	Consommation totale d'énergie produite à partir d'électricité (kWh) Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de climatisation (kWh)		
CRE1 Intensité énergétique des bâtiments.	Intensité énergétique des bâtiments par personne (kWh/personne/an) Intensité énergétique des bâtiments par m ² (kWh/m ² /an)	KPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les centres commerciaux, kWh/occupant/an pour les bureaux, kWh/m ² JOP/an pour les congrès-expositions) KPI : Efficacité énergétique par mètre carré (kWh/m ² /an)	36-37
EN5 Énergie économisée grâce à la préservation des ressources et à l'efficacité énergétique.	Comparaison sur 12 mois glissants, à périmètre constant	KPI : Consommation énergétique (kWh) KPI : Économies financières dues aux économies d'énergie (€)	36
EN6 Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives.		Informations narratives	35
EN7 Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues.		Informations relatives à la consommation d'énergie. KPI : Consommation énergétique (kWh)	35-36

2.2. Eau

EN8 Volume total d'eau prélevé, par source.	Volume total d'eau prélevé par source (m ³)	KPI : Consommation d'eau (m ³) KPI : Répartition des consommations d'eau par source (%)	40-41
EN10 Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée.		Informations relatives à l'eau	40
CRE2 Intensité d'utilisation de l'eau.	Intensité d'utilisation de l'eau (litres/personne/jour) Intensité d'utilisation de l'eau (m ³ /m ² /an)	KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les centres commerciaux, m ³ /occupant/an pour les bureaux) KPI : Consommation d'eau par mètre carré litre/m ² /an)	41

2.3. Biodiversité

EN14 Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité.	-	Informations relatives à la biodiversité	43
--	---	--	----

2.4. Émissions de gaz à effet de serre, effluents et déchets

EN16 Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids.	Émissions totales directes de gaz à effet de serre (GES) (teq CO ₂) Émissions totales indirectes de gaz à effet de serre (GES) (teq CO ₂)	KPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e) KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ /kWh)	34, 37
EN17 Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids.		KPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	39
CRE3 Intensité des émissions de gaz à effet de serre des bâtiments.	Intensité des émissions de gaz à effet de serre émanant de l'énergie consommée par les bâtiments (kgeqCO ₂ /personne/an) Intensité des émissions de gaz à effet de serre émanant de l'énergie consommée par les bâtiments (kgeqCO ₂ /m ² /an)	KPI : Intensité carbone (gCO ₂ e/visite/an pour les centres commerciaux, kgCO ₂ e/occupant/an pour les bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les congrès-expositions). KPI : Intensité carbone par mètre carré (kgCO ₂ e/m ² /an)	34
EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues.		Informations relatives aux émissions de CO ₂ KPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	34

* Dans le Rapport annuel et de développement durable 2011.

EN22 Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.	Masse totale de déchets par mode de traitement (tonnes) Proportion des déchets par mode de traitement (%)	KPI : Tonnage de déchets KPI : Pourcentage de déchets recyclés (%) KPI : Répartition des déchets non dangereux par mode de traitement (tonnes) KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	41-43
---	--	--	-------

2.5. Produits et services

EN26 Initiatives pour améliorer l'efficacité énergétique et pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci.	-	Informations narratives	29-30, 33, 35, 43
---	---	-------------------------	-------------------------

2.6. Respect des textes

EN28 Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.	-	KPI : Amendes pour violations environnementales	43
---	---	---	----

2.7. Transport

EN29 Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel.	-	KPI : Accès aux transports publics (%) KPI : Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	39
--	---	---	----

3. Emploi, relations sociales et travail décent

3.1. Emploi

GRI G3.1 CRESS Indicateurs de performance	UNIBAIL-RODAMCO Indicateurs clés de performance	Page
LA2 Recrutements et turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.	KPI : Recrutement Mouvements de personnel	48
LA3 Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures.	Informations relatives à la rémunération	49-50

3.2. Santé et sécurité au travail

LA7 Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique et par sexe.	KPI : Absentéisme	49
CRE6 Pourcentage des activités officiellement conforme à un système de gestion des risques en matière de santé et de sécurité reconnu internationalement.	Informations relatives à l'hygiène et à la sécurité	43

3.3. Formation et éducation

LA10 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle.	KPI : Formation	47-48
LA12 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques, par sexe.	Informations relatives à la gestion de carrière	47

3.4. Diversité et égalité des chances

LA13 Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie professionnelle et selon le sexe, la tranche d'âge, l'appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité.	KPI : Effectifs par pays KPI : Effectifs par activité KPI : Effectifs par âge KPI : Effectifs par genre % de femmes occupant des postes de management Composition du Directoire dans la section Renseignements juridiques	47 260-263*
LA14 Rapport de la rémunération totale des hommes et de celle des femmes par catégorie professionnelle et pour chaque zone d'activité majeure.	KPI : Comparaison de la rémunération pour des positions similaires au sein du Groupe	50

4. Société

4.1. Société

SO1 Pourcentage des activités menées en interaction avec les communautés locales, dont l'impact sur les communautés locales est soumis à évaluation et qui sont assorties de programmes d'amélioration.	Informations relatives aux communautés et collectivités locales	45
---	---	----

4.2. Corruption

SO3 Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation.	Informations relatives à la conduite éthique	28
--	--	----

5. Responsabilité du fait des produits

5.1. Étiquetage des produits et services

PR3 Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.	Informations relatives aux matériaux	40
CRE8 Type et nombre de programmes de certification, de notation et de labellisation en matière de développement durable pour les nouvelles constructions, la gestion, l'occupation et la restructuration des bâtiments.	Réalisations en matière de certification environnementale	30
PR5 Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction.	Informations relatives aux clients	44

* Dans le Rapport annuel et de développement durable 2011.

VIII. RÉALISATIONS 2011 ET OBJECTIFS 2012

RÉALISATIONS 2011		Périmètre ⁽¹⁾	Progrès & échéance	Commentaires
Systèmes de gestion environnementale				
Actifs existants	Obtenir dans chaque région une attestation par un organisme externe du Système de management environnemental d'Unibail-Rodamco « Sustainable Attitude » ⁽²⁾	C / B / E	●	En 2011, 3 régions (République Tchèque, Autriche et Suède) ont obtenu une attestation d'un tiers indépendant attestant de la mise en œuvre du système de management environnemental « Sustainable Management Attitude ».
Nouveaux projets de développement	Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets supérieurs à 10 000 m ² ⁽²⁾	C / B	●	Tous les grands projets « actifs » déclarés à fin 2011 font ou feront l'objet d'une évaluation BREEAM en vue d'obtenir une certification BREEAM « Very Good ».
	Dans chaque région, organiser des sessions de formation pour les équipes de développement sur l'utilisation de la nouvelle version des Design Guidelines	C / B	●	Des formations spécifiques ont été dispensées aux équipes de développement dans chaque région.
	Formaliser les termes de la « Charte chantier faible nuisance » afin de limiter l'impact social et environnemental (ex. bruit, pollution, circulation) lié à la construction des nouveaux projets de développement	C	●	La Charte chantier faible nuisance du Groupe a été formalisée en 2011 et appliquée en France. La charte sera diffusée dans les autres régions du Groupe en 2012.
Implications des parties prenantes				
Locataires	Porter à 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction	C	○	Le taux de réponse des locataires est passé de 14 % en 2010 à 37 % en 2011.
	Veiller à ce que 85 % au moins des nouveaux locataires - de commerces ou de bureaux - signent un bail vert ⁽²⁾	C / B	●	1 434 baux verts ont été signés en 2011, représentant une couverture de 32 % des baux commerce et bureaux existants.
	Organiser des comités de développement durable dans tous les centres commerciaux	C	●	Des comités de développement durable ont été organisés dans 43% des grands centres commerciaux gérés par le Groupe.
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) ⁽²⁾	C	●	En 2011, 191 prestataires ont été évalués sur 67 centres commerciaux et congrès expositions du Groupe (chaque région) pour les 3 prestations (sécurité, de nettoyage et maintenance).
Clients	Dans les 10 centres commerciaux, développer une stratégie de communication qui mette en avant les initiatives de développement durable et d'accueil des personnes en situation de handicap propres à chaque actif	C	●	Un dispositif de communication a été défini afin de promouvoir les initiatives environnementales et sociales de chaque centre commercial géré par le Groupe (site web + affichage classique et numérique).
	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité entre 2009 et 2012	C	●	Le score moyen de l'audit qualité est passé de 86 en 2010 à 82 en 2011. Cette baisse est due à une modification de la méthodologie opérée pour accroître l'exhaustivité des réponses et améliorer la qualité de l'audit.
	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	●	Le score moyen des enquêtes de satisfaction a progressé passant 7,5 en 2010 à 7,7 en 2011, mais reste en dessous de l'objectif fixé pour 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 vision globale des performances financières, sociales et environnementales du Groupe	G	●	Le Rapport sur le développement durable a été intégré au Rapport annuel 2010.
	Organiser pour 5 des 10 principaux investisseurs du Groupe des sessions sur la gouvernance du Groupe	G	●	Des réunions sur la gouvernance du Groupe ont été organisées avec APG, Amundi Asset Management, BNP Paribas IPN, ING Clarion RE securities et PGGM à Paris, Londres et Amsterdam.
	S'assurer qu'au moins 90 % de la moitié des investisseurs clés en valeur, rencontrent le management du Groupe	G	●	Des rencontres ont eu lieu avec 91 % de la moitié des investisseurs clés en valeur.
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	●	Des actions de développement durable ont été menées en coopération avec les autorités locales dans les centres commerciaux suivants : Carré Sénart, Docks 76, Vélizy 2, SCS, Chodov, Solna, Garbera, Parquesur, Arkadia et Almere.
	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	○	8 centres commerciaux ont entamé le processus de labellisation, en coopération avec des associations locales. Le label S3A sera délivré sur ces sites durant le premier trimestre 2012.
Responsabilité environnementale				
Adaptation au changement climatique et atténuation des impacts	Intégrer dans l'activité d'investissement (processus d'acquisition) des critères risques liés au changement climatique ⁽²⁾	C / B / E	●	Des critères d'évaluation des risques liés au changement climatique ont été intégrés dans la procédure de « due diligence » technique du Groupe.
	Réduire d'au moins 40 % l'intensité carbone (CO ₂ /visite) des centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006 ⁽²⁾	C	●	En 2011 l'intensité carbone a été améliorée de 30 %. Le Groupe a ainsi atteint son objectif initial en réduisant son intensité carbone de 52 % depuis 2006. Un nouvel objectif de réduction de l'intensité carbone a été fixé entre 2006 et 2016.
	Accroître de 20 % l'efficacité énergétique des grands centres commerciaux gérés par le Groupe en 2012, par rapport au niveau de 2006 ⁽²⁾	C	●	En 2011 l'efficacité énergétique a été améliorée de 6 %. Le Groupe a ainsi quasiment atteint son objectif initial en réduisant son intensité énergétique de 18 % depuis 2006. Un nouvel objectif de réduction de l'efficacité énergétique a été fixé pour 2016 (voir page 57).
	Étendre le système de suivi des émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs et fixer des objectifs pour 2012	G	○	Les données relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs ont été collectées dans chaque région pour les déplacements opérés en train et avion. Il a été considéré comme non pertinent de se refixer un objectif pour 2012 et années suivantes.
	Installer de nouvelles stations de rechargement de véhicules électriques sur 15 actifs	C / B / E	●	Des bornes de recharge supplémentaires pour véhicules électriques ont été installées dans 17 autres centres commerciaux (Espagne = 14, France = 2, Pays-Bas = 1). 41 centres commerciaux sont désormais équipés de bornes de recharge au sein du Groupe.

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

(2) Informations pour lesquels une assurance modérée a été délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'assurance modérée est disponible en pages 58-59 et sur le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

RÉALISATIONS 2011		Périmètre ⁽¹⁾	Progrès & échéance	Commentaires
Utilisation des ressources	Suivre et étendre l'utilisation et l'adoption du calculateur de CO2 de VIPARIS	G	●	Le calculateur de CO2 de VIPARIS a été utilisé sur 10 manifestations.
	Réduire de 20 % la consommation d'eau par visite (lîtres/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe en 2016, par rapport au niveau de 2006	C	Objectif 2016	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 2016. La consommation d'eau par visite a été réduite de 14 % depuis 2006.
	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	Objectif 2016	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 2016. La proportion de déchets envoyés en centre d'enfouissement a été réduite de 26% depuis 2009.
	Atteindre 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	Objectif 2016	En bonne voie pour atteindre l'objectif en 2016. En 2011, 35% des déchets gérés par le Groupe ont été recyclés.
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	●	En 2011 une session e-learning a été dispensée à 918 collaborateurs au sein du Groupe.
	Poursuivre l'application de l'accord relatif à l'emploi des seniors signé en France en 2009 pour une durée de trois ans	G	●	Tous les termes de l'accord ont été respectés voir dépassés en 2011.
	Déployer des programmes de formation sur les risques psychosociaux au travail, destinés aux managers en France	G	●	83 managers ont été formés au travers de 2 programmes distincts (directeurs et les employés), 197 heures de formation ont été dispensées.
Responsabilité environnementale	Dans toutes les régions, continuer de promouvoir le développement durable en proposant chaque année une formation à tous les collaborateurs ⁽³⁾	G	●	Des réunions de sensibilisation ont été proposées dans toutes les régions pour tous les collaborateurs hormis France.
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	●	En 2011 une attention particulière a été mise sur la formation « management et leadership » pour 110 top managers du Groupe. Cette formation était centrée sur les principes de management du Groupe et des mises en situation dans les domaines de la gestion de la performance et des évaluations des collaborateurs, développement des compétences et l'accélération d'exécution des tâches.
Mobilité et recrutement	Maintenir le nombre de collaborateurs travaillant pour le Groupe en dehors de leur région d'origine	G	●	En 2011, 26 collaborateurs étaient en poste hors de leur région d'origine (25 en 2010).
	Organiser un séminaire d'accueil de 10 jours pour les jeunes diplômés recrutés dans le cadre du « European Graduate Programme »	G	●	28 participants de 8 nationalités différentes ont participé à « European Graduate Programme » pendant dix jours.
Gestion des performances	Déployer à l'échelle du Groupe un système d'évaluation des performances pour les responsables de la commercialisation	G	●	En 2011, un système d'évaluation des performances (et rémunération variable) reposant sur des indicateurs clés de la performance a été introduit pour l'ensemble des responsables de la commercialisation du Groupe, hormis pour la France et l'Espagne.
	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	●	En 2011, une politique Groupe relative à la santé et à la sécurité des salariés a été diffusée pour garantir un environnement de travail sûr et rappeler que la gestion des risques de santé et de sécurité au travail fait partie intégrante de la stratégie et des préoccupations du Groupe.
Responsabilité sociale	Mettre en place une boîte à idées électronique pour recueillir les suggestions des collaborateurs sur différents sujets, notamment l'efficacité	G	●	Une boîte à idées a été mise en œuvre en juin 2011. Au total 18 suggestions ont été soumises et analysées par le comité d'évaluation et certaines d'entre elles sont déjà déployées.
	Lancer une enquête pilote auprès des collaborateurs du Groupe	G	●	Une enquête a été réalisée auprès des managers du Groupe sur les thèmes du leadership et du comportement managérial : Vision et Leadership, Responsabilisation, Connaissances métiers, Performance et esprit d'équipe.

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

(3) Informations pour lesquelles une assurance modérée a été délivrée par Ernst & Young. Le rapport d'assurance modérée est disponible en pages 58-59 et sur le site web du Groupe www.unibail-rodamco.com

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

PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS 2011



■ Atteint : 23

■ Partiellement atteint : 4

■ Non atteint : 3

OBJECTIFS 2012 ET LONG TERME		Périmètre⁽¹⁾	Échéance
Systèmes de gestion environnementale			
Actifs existants	Obtenir dans les régions (Espagne, Pays-Bas et Pologne) une attestation par un organisme externe du Système de management environnemental d'Unibail-Rodamco « Sustainable Management Attitude »	C / B / E	2012
	Obtenir la certification BREEAM In-Use pour tous les actifs « énergétique » (actifs dont la consommation annuelle est supérieure à 5 GWh/an)	C	2014
	Obtenir la certification HQE et/ou BREEAM pour au moins 50 % du portefeuille de bureaux d'ici 2016 (par surface)	B	2016
Nouveaux projets de développement	Obtenir à minima une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets supérieurs à 10 000 m ²	C / B	En cours
	Formaliser les termes de la « Charte chantier faible nuisance » dans chaque région afin de limiter l'impact social et environnemental (ex. limitation du bruit, pollution, circulation,...) lié à la construction des nouveaux projets de développement	C / B	2012
Reporting ESG	Se conformer aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) et obtenir le niveau « B+ » en matière de reporting ESG	G	2012
	Accroître le nombre de données sociales et environnementales auditées par un tiers indépendant (tous segments d'activité)	G	2012
Innovation			
	Lancer le projet « Bureaux et Centres commerciaux 2020 » (construction innovante, respectueuse de l'environnement et axée sur le confort et le bien-être)	G	2012
Implication des parties prenantes			
Locataires	Augmenter de 50 % le taux de réponse des locataires à l'enquête de satisfaction	C	2012
	Veiller à ce que 90 % au moins des nouveaux locataires - de commerces ou de bureaux - signent un bail vert (nouveaux baux et renouvellements de bail)	C / B	2012
	Maintenir les comités développement durable avec les locataires dans tous les actifs « énergétiques » (actifs dont la consommation annuelle est supérieure à 5 GWh/an)	C	2012
Prestataires et sous-traitants	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans tous centres commerciaux gérés par le Groupe (l'objectif concerne les achats (OPEX) de sécurité, de nettoyage et de maintenance)	C	2012
	Lancer des programmes de formation orientés « service client » auprès des personnels des sociétés de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labélisés « 4 étoiles »	C	2012
Clients	Accroître de 25 % les scores moyens des audits de qualité internes entre 2009 et 2012	C	2012
	Porter le score moyen des enquêtes de satisfaction client à 8/10	C	2012
	Obtenir le label « 4 étoiles » (norme de qualité de service définie par Unibail-Rodamco) pour 15 centres commerciaux gérés par le Groupe	C	2012
Actionnaires et investisseurs	Réaliser, pour chaque actif géré par le Groupe, un audit annuel de la maîtrise des risques sanitaires et sécurité	C / B / E	2012
	Organiser pour 5 des 10 premiers investisseurs du Groupe des réunions sur la gouvernance du Groupe	G	2012
	Participer à une conférence d'actionnaires ou organiser des réunions d'investisseurs sur le thème du développement durable, avec au moins dix investisseurs	G	2012
	S'assurer qu'au moins 90% de la moitié des investisseurs clés en valeur, rencontrent le management du Groupe	G	2012
Communautés et autorités locales	Collaborer avec les autorités locales pour lancer des actions de développement durable spécifiques dans au moins 15 centres commerciaux	C	2012
	Obtenir le label S3A dans au moins 12 des centres commerciaux français afin de témoigner de leur engagement en faveur de l'accueil et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental	C	2012

(1) Périmètre - C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; C = Congrès-Expositions ; G = Groupe.

OBJECTIFS 2012 ET LONG TERME		Périmètre ⁽¹⁾	Échéance
Responsabilité environnementale			
Adaptation au changement climatique et atténuation des impacts	Appliquer dans l'activité d'investissement (processus d'acquisition) les nouveaux critères d'évaluation des risques liés au changement climatique	C / B / E	2012
	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO ₂ /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (d'au moins 50 %) d'ici 2016 par rapport au niveau de 2006	C	2016
	Accroître l'efficacité énergétique des centres commerciaux gérés par le Groupe de 30 % d'ici 2016 par rapport au niveau de 2006	C	2016
Utilisation des ressources	Réduire la consommation d'eau par visite (litres/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 20 % d'ici 2012 par rapport au niveau de 2006	C	2012
	Réduire les quantités de déchets envoyées en centre d'enfouissement en 2016 de 50 % par rapport au niveau de 2009 (l'objectif concerne les déchets gérés par Unibail-Rodamco)	C	2016
	Atteindre 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	Mettre en œuvre les principes énoncés dans les chartes sur la diversité et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap à l'échelle du Groupe	G	2012
	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action visant à sensibiliser les nouvelles recrues à la diversité, à la non-discrimination et au Code d'Éthique notamment, au travers de modules de formation en ligne et de programmes de formation dans les régions, et renforcer les différents programmes d'accueil locaux	G	2012
Rémunération	Calculer la rémunération variable des managers des centres commerciaux selon une grille basée sur des données chiffrées	G	2012
	Intégrer des critères de développement durable à la grille de rémunération variable de l'ensemble des membres de l'équipe du directoire	G	2012
Responsabilité environnementale	Promouvoir le développement durable en proposant chaque année une formation aux collaborateurs de chaque région	G	2012
Hygiène et sécurité au travail	Mettre en place à l'échelle du Groupe un programme de formation sur la santé et la sécurité, et prendre les mesures nécessaires pour garantir un environnement professionnel sûr et sain	G	2012
	Étendre les programmes de formation sur les risques psychosociaux au travail à tous les managers du Groupe	G	2012
	Faire en sorte que tous les jeunes diplômés bénéficient de l'accompagnement d'un tuteur en interne au cours de leur première année de travail	G	2012
Reporting social	Élargir à d'autres thèmes le contenu de l'enquête pilote menée en 2011 auprès des salariés du Groupe	G	2012
Entreprise citoyenne			
Mécénat d'entreprise	Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale	G	2012

(1) Périmètre - C = Actifs commerciaux ; B = Bureaux ; C = 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 ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. Les

données qui sont fournies pour l'année 2009, 2010 et 2011 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'ASSURANCE MODÉRÉE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS ET D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Suite à votre demande, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur sept indicateurs environnementaux et trois indicateurs sociaux⁽¹⁾ (« les Indicateurs ») signalés en pages 30, 34, 36, 37, 38, 44, 47, 48, 49 dans le rapport de développement durable par la référence « (2) », ainsi que sur une sélection de huit informations environnementales et sociales (« les Informations ») signalées en pages 54-55 dans le rapport de développement durable « (3) », tous publiés dans le rapport annuel du groupe pour l'exercice 2011. Il est de la responsabilité d'Unibail-Rodamco d'établir les Indicateurs et Informations conformément au référentiel interne de reporting applicable en 2011 (le « Référentiel »), dont un résumé figure en pages 30-33 dans le rapport de développement durable, et aux principes généraux de fiabilité, neutralité, clarté et pertinence définis par les standards internationaux de la Global Reporting Initiative. 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 sur ces Informations. Nos contrôles ont été conduits conformément aux standards internationaux définis par l'ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements, 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 2011. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des contrôles plus étendus.

Nature et étendue des contrôles

Sur les dix Indicateurs sélectionnés

Pour les Indicateurs sélectionnés, nous avons mis en œuvre les diligences suivantes :

(1) Indicateurs environnementaux : Efficacité énergétique des centres commerciaux par visite et des centres de congrès-exposition par m² JOP (Jour d'ouverture au public) ; efficacité énergétique des centres commerciaux par m² ; intensité carbone des centres commerciaux par visite et des centres de congrès-exposition par m² JOP ; intensité carbone des centres commerciaux par m² ; mix énergétique des centres commerciaux ; nombre, surfaces et niveau de certification des projets livrés et certifiés BREEAM ; nombre de nouveaux baux verts sur les activités centres commerciaux et bureaux.
Indicateurs Sociaux : Effectif total du Groupe, parité Hommes/Femmes au sein du management, nombre total d'heures de formation.

- 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 ainsi que la consolidation des Indicateurs.
- Nous avons sélectionné un échantillon de quatre centres⁽²⁾ en tenant compte des activités et des implantations géographiques, en fonction de leur taille et de leur contribution aux indicateurs et des risques d'anomalie identifiés préalablement. Les entités sélectionnées représentent en moyenne 23 % de la valeur totale des indicateurs environnementaux et 59 % de la valeur totale des indicateurs sociaux⁽³⁾. A 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 le rapport annuel.

Sur les huit Informations sélectionnées

Pour les Informations sélectionnées, 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 le rapport annuel.

Commentaires sur les procédures

Le Référentiel appelle de notre part les commentaires suivants :

Pertinence :

- Les Indicateurs d'efficacité énergétique reflètent les enjeux énergétiques des bâtiments tels que définis au niveau sectoriel par l'EPRA (European Public Real Estate Association).

(2) France : centre de congrès-exposition Porte de Versailles, centre commercial Rosny 2 ; République Tchèque : centre commercial Centrum Chodov ; Autriche : centre commercial DonauZentrum.

(3) 14 % des consommations d'énergie et mix énergétique, 14 % des émissions de CO₂, 6 % du nombre de visites, 45 % des m² JOP, 9 % des surfaces, 52 % des baux verts. 76 % des effectifs, 42% des heures de formation.

- Le groupe applique un facteur d'émission de gaz à effet de serre lié à la consommation d'électricité nul dès lors qu'un contrat de fourniture d'électricité « verte » existe. Ces achats d'électricité verte influencent de manière significative la baisse des émissions et de l'intensité carbone.

Exhaustivité :

- Les indicateurs environnementaux couvrent en 2011 des centres commerciaux, centres de congrès-expositions et bureaux gérés par Unibail-Rodamco qui représentent 84 % de la valeur vénale totale du patrimoine consolidé au 31 décembre 2011.
- Les règles de prise en compte et d'exclusion des actifs du périmètre constant, telles que définies dans le Référentiel applicable aux indicateurs Efficacité énergétique et Intensité carbone, conduisent à exclure les actifs en situation de rénovation lourde, d'extension, de cession, d'acquisition et livrés suite à un développement. Ceci a pour effet de générer des incertitudes sur l'appréciation de l'évolution de la performance du patrimoine.

- La méthode de calcul de l'évolution des Indicateurs, fondée sur un cumul d'évolutions annuelles, a pour effet de cumuler les incertitudes annuelles sur les données, cela pouvant aboutir à des niveaux d'incertitude élevés à un horizon long terme.

Précision :

- Concernant les données de surfaces reportées, les sources d'information, les procédures de contrôle associées et les modalités de modification des données historiques devront être précisées dans le Référentiel.
- Concernant le référentiel social, le Référentiel pourra être complété afin de couvrir l'ensemble des données publiées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative susceptible de remettre en cause le fait que :

- les Indicateurs ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel ;
- les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux principes de fiabilité, de neutralité, de clarté, et de pertinence.

Paris-La Défense, le 16 mars 2012

ERNST & YOUNG et Associés
Environnement et Développement Durable

Eric Duvaud

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 : Tour Ariane/Fabrice Rambert (couverture) ; Splau (p. 3) ; Rivétoile Strasbourg/Frank Barylko (p. 4-5, 9) ; Panneaux solaires (p. 10) ; Lyon Confluence/Agence Jean-Paul Viguié & Associés (p. 11) ; Cnit/Paris-La Défense (p. 13) ; Docks Vauban - Le Havre/Frank Barylko (pp. 14-15) ; Carré Sénart/Frank Barylko (p. 17) ; Académie/Michel Labelle (p. 21).

Photos : Tour Majunga & Aéroville/Agence Jean-Paul Viguié & Associés (p. 7) ; Albecenter - Espagne (p. 8) ; Shopping city süd, Autriche (p. 12) ; Centrum Chodov, - Prague (p. 16) ; Enfants de Majunga/Association Écoles du Monde (pp. 22-23) ; ainsi que des photos issues de la banque d'images d'Unibail-Rodamco.

A thick teal diagonal bar runs from the bottom left towards the top right of the page.

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