

BETTER PLACES 2030

BETTER PLACES 2030

1

**LESS CARBON EMISSIONS,
BETTER BUILDINGS**

P06 — 13

2

**LESS POLLUTING TRANSPORT,
BETTER CONNECTIVITY**

P14 — 19

3

**LESS LOCAL UNEMPLOYMENT,
BETTER COMMUNITIES**

P20 — 25

4

**LESS TOP-DOWN,
BETTER COLLECTIVE POWER**

P26 — 31

Leader européen de l'immobilier commercial coté, Unibail-Rodamco a été pionnier en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises. La RSE est depuis près de 10 ans au cœur de la stratégie du Groupe. C'est un vecteur de progrès pour les centaines de millions de visiteurs accueillis chaque année dans les centres. C'est aussi un facteur de compétitivité pour les enseignes, qui nous font confiance. Et c'est enfin un levier d'attractivité pour les investisseurs.

2007-2015

UNIBAIL-RODAMCO S'ENGAGE POUR RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Dès 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Ces engagements font désormais partie intégrante des activités d'investissement, de développement et d'exploitation du Groupe et de ses équipes, permettant à Unibail-Rodamco d'afficher les meilleures performances du marché.

Entre 2007 et 2012, le Groupe a ainsi atteint une réduction cumulée de -23% de son intensité énergétique à périmètre constant et de -58% de l'intensité carbone induite.

Ayant dépassé en 2012 ses objectifs environnementaux initiaux fixés pour 2016 et s'inscrivant en outre dans les dispositions prévues par la loi Grenelle 2, Unibail-Rodamco a alors défini de nouveaux objectifs en plaçant la certification environnementale des bâtiments, l'engagement auprès de ses locataires et le lien avec les territoires au cœur de sa stratégie.

Entre 2012 et 2015, Unibail-Rodamco a ainsi atteint une nouvelle réduction de -17% de son intensité carbone et de -13% de ses consommations énergétiques, grâce à sa politique active en matière d'exploitation sobre de ses bâtiments. Le Groupe a obtenu les niveaux de certification environnementale les plus élevés du secteur, avec 84% de son portefeuille de centres commerciaux existants* certifiés BREEAM In-Use à fin 2015, dont 96% des centres notés au moins «Excellent». En 2015, 16 centres commerciaux ont même obtenu le niveau «Outstanding».

La mise en œuvre anticipée des «baux verts» a fait du Groupe, dès fin 2009, le leader de l'exploitation durable et démontré sa volonté d'impliquer ses parties prenantes. Il en est de même pour les «clauses vertes», intégrées de manière systématique aux contrats avec ses prestataires de service, couvrant tous les aspects pertinents, de l'utilisation de produits à faible impact environnemental au recyclage des déchets, en passant par des usages favorisant les économies d'énergie. Ces clauses encouragent ainsi les fournisseurs à adopter des comportements responsables sur le plan environnemental.

* En m² GLA

Dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, Unibail-Rodamco s'est positionné sur le marché des obligations responsables («Green Bonds»), afin de financer les projets de développement les plus performants en matière d'impact environnemental et sociétal. **Ainsi, le Groupe a été la première société foncière cotée à émettre un «Green Bond» sur le marché euro au début de l'année 2014.** Depuis cette date, le groupe a émis deux autres obligations responsables, en mai 2014 et en avril 2015.

Des performances reconnues

La stratégie RSE d'Unibail-Rodamco et ses performances sont par ailleurs régulièrement évaluées par les principales agences indépendantes, qui identifient le Groupe parmi les entreprises les plus durables dans le secteur de l'immobilier commercial depuis plusieurs années.

En 2016, Unibail-Rodamco a ainsi été désigné «Green Star», pour la 5^e année consécutive, par l'étude GRESB (Global Real Estate Sustainability – la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier) et «Global Sector Leader», en 2015, en atteignant le meilleur score du secteur de l'immobilier au niveau mondial.

Le Groupe fait partie des principaux indices servant à mesurer la performance des entreprises socialement responsables à l'aune de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance: FTSE4Good, Indice STOXX® Global ESG Leader, indices Euronext Vigeo, ...

2016-2030

UN NOUVEL ÉLAN

La fin de l'année 2015 a été marquée par un événement majeur : l'accord en faveur de la lutte contre le changement climatique, signé à Paris le 12 décembre par 195 pays dans le cadre de la Cop 21, a fait entrer le monde dans une nouvelle ère. Christophe Cuvillier, Président du Directoire d'Unibail-Rodamco, a donc décidé d'engager le Groupe dans une nouvelle ambition à long terme, avec 2030 pour horizon: «**Better Places 2030**».

Unibail-Rodamco se fixe l'objectif de réduire de -50% son empreinte carbone entre 2016 et 2030 et devient ainsi le premier acteur de l'immobilier commercial coté à s'engager sur une stratégie globale et aussi volontariste.**

Cette stratégie intégrera l'ensemble de la chaîne de valeur avec, pour la première fois, un spectre d'actions très large couvrant à la fois l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe, mais aussi celle de ses parties prenantes.

«**Better Places 2030**» répond aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial pour les 15 prochaines années, en matière:

- de transition vers une économie moins carbonée, dans la lignée des engagements de la COP 21,
- d'anticipation des nouveaux modes de mobilité durable,
- de pleine intégration de nos activités dans leurs territoires, en partenariat avec les communautés locales.

Cette approche globale d'Unibail-Rodamco concerne concrètement:

- la conception et la construction de ses nouveaux projets de développement,
- les travaux de rénovation ou d'extension de ses actifs existants,
- l'exploitation au quotidien de ses actifs,
- les pratiques de consommation énergétique des enseignes présentes dans ses actifs,
- les modes de déplacement de ses visiteurs et de ses collaborateurs,
- la contribution au bien-être des communautés locales,
- l'engagement de tous ses collaborateurs en faveur des objectifs RSE du Groupe.

Elle s'articule autour de quatre piliers:

- 1. Less carbon emissions, better buildings**
- 2. Less polluting transport, better connectivity**
- 3. Less local unemployment, better communities**
- 4. Less top-down, better collective power**

Chacun de ces piliers s'illustre par un objectif global, qui se décline en sous-objectifs précis et chiffrés. Certains de ces sous-objectifs concernent le court terme (d'ici à 2020), d'autres seront progressivement mis en œuvre d'ici 2030.

Le Groupe va mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs et ses principaux partenaires en Europe pour atteindre collectivement ces objectifs ambitieux et jouer un rôle pionnier dans la transformation durable de l'industrie.

** La stratégie « Better Places 2030 » concerne l'ensemble des activités centres commerciaux et bureaux d'Unibail-Rodamco dans les 11 pays où le Groupe est présent. Elle sera déployée à qualité de service et performance financière identiques. Vîparis, détenue à parts égales par Unibail-Rodamco et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France, fera l'objet d'un volet spécifique.



PILIER

1

LESS CARBON EMISSIONS, BETTER BUILDINGS



100% DE NOS ACTIFS EXISTANTS
ET DE NOS PROJETS
DE DÉVELOPPEMENT ENGAGÉS
DANS LA RÉDUCTION
DE L'EMPREINTE CARBONE
DU GROUPE

LE PREMIER PILIER
EN QUELQUES CHIFFRES

-35%

d'empreinte carbone
liée à la construction

-70%

d'empreinte carbone
liée à l'exploitation

100%

d'électricité verte
et de LED

UN NOUVEAU SPECTRE D’ACTION

Les émissions carbone d’une entité sont usuellement mesurées selon 3 scopes :

SCOPE
1

pour les émissions directes de gaz à effet de serre :
soit pour Unibail-Rodamco principalement celles liées
aux consommations d’énergies primaires utilisées pour
le fonctionnement de ses bâtiments (gaz, fioul).

SCOPE
2

pour les émissions indirectes de gaz à effet de serre :
pour le Groupe, il s’agit des émissions liées
aux consommations d’électricité et d’énergies auprès
des réseaux urbains de chaleur, de froid, ...

SCOPE
3

pour toutes les autres émissions de gaz à effet de serre,
en particulier celles issues de l’activité des parties
prenantes de l’entreprise. Pour le secteur de l’immobilier
commercial, il s’agit principalement des émissions liées
à la construction, aux consommations énergétiques
des locataires et au transport des visiteurs et occupants
des bâtiments.

Les entreprises ont en général historiquement limité la mesure de leurs émissions carbone
à celles liées aux énergies achetées et consommées par les bâtiments en phase d’exploitation,
c’est à dire les scopes 1 et 2, soit un périmètre restreint par rapport à leur empreinte carbone globale.

Unibail-Rodamco s’engage pleinement sur le scope 3.
Elle devient ainsi la première foncière cotée à s’attaquer au périmètre
très étendu des émissions indirectes liées à la construction,
aux consommations énergétiques des locataires et aux déplacements
de l’ensemble des utilisateurs de ses sites (salariés et visiteurs).

L’objectif est de réduire de

-50%

l’empreinte carbone
de l’ensemble des bâtiments
du Groupe, c’est à dire :

1.
Réduire de -35%
l’empreinte carbone liée
à la construction des nouveaux
projets de développement

2.
Réduire de -70%
l’empreinte carbone
liée à l’exploitation
des actifs existants

1—RÉDUIRE DE -35% L'EMPREINTE CARBONE LIÉE À LA CONSTRUCTION DES NOUVEAUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT*

Unibail-Rodamco est le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager pour réduire de façon significative et sur un périmètre élargi son empreinte carbone liée à la construction. Réduire de -35% son empreinte carbone signifie concrètement passer, d'ici fin 2030, d'environ 800 kg CO₂e** / m² construit aujourd'hui à moins de 520 kg CO₂e / m².

* La construction représente environ 10% de l'empreinte carbone annuelle du Groupe.
** Equivalent CO₂ - les émissions de GES (gaz à effet de serre - dont le CO₂ est le principal) sont conventionnellement mesurées en poids équivalent CO₂.



LES SOLUTIONS UNIBAIL-RODAMCO

Une approche « construction sobre » dès la conception :

→ Utiliser **moins de matériaux**, par des choix de conception et de design optimisés : structure, aménagements et équipements, façades, faux-plafonds, réduction du nombre de places de parking, ...

Utilisation de nouvelles solutions pour la construction et sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone :

→ Usage de **béton bas carbone**, de ciment bas carbone, **de bois**, ...

Politique d'approvisionnement permettant de capter la réduction progressive du poids carbone des matériaux de construction :

→ Achats de **matériaux de construction moins carbonés**, bénéficiant des innovations industrielles et énergétiques des fabricants (produits recyclés, nouveaux process industriels, ...).
→ **Sélection** des fournisseurs ou produits **en fonction de leur lieu de fabrication** (prise en compte du mix énergétique du pays).

Politique de partenariats ciblés avec les entreprises de construction et de matériaux de construction :

→ **Partenariats techniques** pour la mise en œuvre de solutions innovantes, co-financement potentiel de projets de R&D.



LE CALENDRIER

A COURT TERME : 2016-2020

2016 :

- Documentation de la méthodologie et du référentiel de calcul de l'empreinte carbone, intégrant une analyse du cycle de vie (ACV) des projets.
- Mesure systématique de l'empreinte carbone dès la phase de conception de chacun des projets du Groupe.
- Sélection de nouveaux indicateurs-clés de performance.

2017 :

- Prise en compte des indicateurs de performance carbone dans tous les choix d'investissement du Groupe.
- Mise en place systématique de solutions bas carbone pilotes dans les nouveaux projets.
- Signature de partenariats stratégiques favorisant les solutions bas-carbone.

A MOYEN-LONG TERME : 2020-2030

- Evolution des guides et recommandations du Groupe en matière d'écoconception et de design.
- Intégration systématique des avancées technologiques en phase pilote.

2—RÉDUIRE DE -70% L’EMPREINTE CARBONE LIÉE À L’EXPLOITATION DES ACTIFS EXISTANTS*

Il s’agit essentiellement des émissions carbone liées aux énergies consommées dans le cadre de l’exploitation des bâtiments. Cette baisse très significative s’appuie donc simultanément sur deux leviers : l’accélération des réductions de consommation énergétique, et la transition rapide vers des énergies moins ou non carbonées.

**L’exploitation des actifs représente environ 30% de l’empreinte carbone annuelle du Groupe.*



LES SOLUTIONS UNIBAIL-RODAMCO

Accélération de la politique d’efficacité énergétique du Groupe :

- Poursuite des efforts d’optimisation énergétique via :
 - La généralisation de **solutions innovantes de pilotage et de contrôle des consommations**.
 - **Des contrats incitatifs** avec les prestataires de maintenance (Contrat de Performance Énergétique), à l’image du contrat de performance énergétique signé avec Engie pour la tour Ariane à La Défense en 2015.

→ **Transition accélérée vers des solutions d’éclairage 100% LED** (l’éclairage représentant 50% des consommations énergétiques des centres commerciaux).

Recours systématique à l’électricité d’origine renouvelable :

→ **Achat systématique d’électricité renouvelable** (électricité verte) tant pour les consommations du Groupe que celles de ses locataires.

→ Recours à des **énergies locales renouvelables ou très faiblement carbonées** :

- Exemple 1 – Aéroville: 1^{er} grand centre commercial équipé d’une production géothermique, permettant d’éviter le rejet d’environ 310 tonnes de CO₂ / an.
- Exemple 2 – projet de Tour Triangle: géothermie sur nappe qui couvre plus de 50% des besoins annuels de chaud et de froid.
- Priorité aux réseaux urbains plutôt qu’au gaz pour les besoins de chauffage des bâtiments, à l’image du partenariat existant en matière de fourniture de froid via Climespace, filiale d’Engie, notamment au Forum des Halles et au Carrousel du Louvre.

SEPHORA

C’est à l’occasion de son 1^{er} bilan carbone scope 3 que Sephora a pu identifier que ses consommations d’énergie magasins étaient son enjeu CO₂ n°1. Des solutions de sous-comptages électriques par usages dans quelques-uns de ses magasins ont révélé également que le poste Eclairage était des plus prépondérants à travers le globe (32 pays). Dès lors (2014), Sephora Europe s’est doté d’un concept magasin 100% LED (des mobiliers aux faux-plafonds) pour réduire de 15% ses impacts carbone.

«Sephora confirme que tous les nouveaux magasins Sephora qui seront inaugurés dans les centres commerciaux détenus et gérés par Unibail-Rodamco en Europe seront full LED en poursuivant notre stratégie de réduction d’énergie à travers le monde. Sephora annonce que son nouveau magasin de la Canopée du Forum des Halles vient d’être certifié BREEAM au niveau Excellent, une première pour un retailer en France.»

Chris de Lapuente
Président Directeur Général
de Sephora

ENGIE

ENGIE et Unibail-Rodamco ont signé une lettre d’intention afin de développer des solutions innovantes et bas carbone sur le patrimoine de centres commerciaux et de bureaux, dans les domaines des énergies renouvelables et décentralisées, de l’efficacité énergétique, du smart building et de la mobilité durable. L’accord porte sur la totalité du cycle de vie des actifs d’Unibail-Rodamco, qu’il s’agisse de rénovation ou de création de nouveaux projets d’ensembles commerciaux.

Un premier partenariat entre Unibail-Rodamco et ENGIE a été initié en juin à l’occasion de Vivatech, autour du lancement d’un appel à projets via la plateforme innovation innov@ENGIE. L’objectif de cet appel à projet est de proposer des solutions innovantes de collecte, d’analyse et de restitution des consommations d’énergie dans un centre commercial.

Unibail-Rodamco est un client historique d’ENGIE sur l’ensemble de la chaîne de valeur de ses actifs : conception, installation, exploitation, maintenance, garanties de performance, accompagnement des utilisateurs, financement.

Ce partenariat stratégique entre le premier groupe européen coté d’immobilier commercial et l’acteur mondial de l’énergie s’inscrit pleinement dans la révolution énergétique actuelle et repose sur 3 axes forts que sont la décarbonisation, la décentralisation et la digitalisation.



LE CALENDRIER

A COURT TERME : 2016-2019

- 2016 :**
- Mise en place de partenariats avec des enseignes pour accélérer la transformation (exemple : partenariat avec Sephora portant sur le déploiement d’éclairage LED).
- 2017 :**
- Exigence de 100% d’électricité verte pour chaque nouveau contrat de fourniture électrique dans les centres commerciaux et les immeubles de bureaux.
 - Déploiement systématique de solutions d’éclairage 100% LED dans les centres du Groupe.

- 2018 :**
- Passage à l’électricité renouvelable pour 100% des actifs du Groupe.

- 2016-2019 :**
- Préparation des enseignes au passage au 100% LED et 100% électricité verte.

A MOYEN-LONG TERME : 2020-2030

- Obligation d’installer des systèmes éclairage 100% LED pour les enseignes présentes dans nos centres (intégré à tous les baux signés à compter de 2020).
- Obligation pour les enseignes de nos centres de souscrire à une fourniture d’électricité d’origine renouvelable (pour tous les baux signés à partir de 2020); soit par souscription du locataire auprès de l’énergéticien de son choix, soit en bénéficiant des conditions pré-négociées par le centre avec un fournisseur d’électricité.
- Signature de partenariats avec des enseignes pour accélérer le déploiement des solutions (LED et électricité renouvelable) sur l’ensemble de leur portefeuille de magasins dans les centres du Groupe (cf. partenariat avec Nature & Découverte en 2009 lors du lancement du bail vert).



PILIER

2

LESS POLLUTING TRANSPORT, BETTER CONNECTIVITY



CONNECTER 100%
DE NOS CENTRES DE SHOPPING
À DES SOLUTIONS
DE TRANSPORTS DURABLES

LE DEUXIÈME PILIER
EN QUELQUES CHIFFRES

-50%

d'empreinte carbone
liée aux transports

75%

des visiteurs venant
dans les centres
par un transport durable

RÉDUCTION DE -50% DE L'EMPREINTE CARBONE ANNUELLE DU GROUPE LIÉE AUX TRANSPORTS

Aujourd'hui, en moyenne 41% des visiteurs se rendent dans les centres du Groupe en voiture individuelle. Unibail-Rodamco s'engage à accélérer la mobilité durable et se fixe **l'objectif ambitieux, d'ici à 2030, qu'au moins 75% des visiteurs se rendent dans ses centres par un moyen de transport durable.**

En tant que leader européen de l'immobilier commercial coté, Unibail-Rodamco souhaite impulser une dynamique nouvelle sur les enjeux liés aux transports durables dans les territoires où le Groupe est présent.

Unibail-Rodamco prend un engagement global en faveur des solutions de transport durable et d'amélioration de l'accessibilité de l'ensemble de ses actifs*. Ceci implique de travailler sur chaque métier du Groupe, de la conception à l'exploitation des sites. Cette approche adresse les deux grands facteurs de pollution liés au transport : les déplacements des visiteurs et l'activité logistique des enseignes.

* Le poids des déplacements visiteurs + salariés locataires dans le bilan carbone annuel d'Unibail-Rodamco est d'environ 50%.





LES SOLUTIONS
UNIBAIL-RODAMCO

Connecter les futurs projets de développement à la ville: 100% des nouveaux projets de développement intégrés au portefeuille à partir de 2020 proposeront au moins un mode de transport durable :

- Processus de sélection et d'investissement du Groupe centré sur des projets connectés et favorisant une mobilité durable et à fort impact positif pour les territoires.
 - **Priorité aux projets de développement connectés à des modes de transports durables existants.**
- Pour les projets non encore connectés à des modes de transports durables :
 - **Etude en amont**, en partenariat avec les pouvoirs publics locaux et nationaux et avec les acteurs de la mobilité, **des possibilités de connexion à des réseaux de transports durables** (exemples: études sur le prolongement de lignes nouvelles, co-financement potentiel).



Pour les actifs en exploitation, développer l'offre de solutions de transports durables la plus large possible grâce aux déplacements doux :

- Unibail-Rodamco **s'engage à mettre systématiquement à disposition de ses visiteurs, enseignes et collaborateurs, une offre étendue de solutions de transport durable :**
 - co-voiturage de proximité,
 - expérimentation de solutions d'auto-partage,
 - transports électriques autonomes,
 - augmentation du nombre de places de parking équipées de bornes gratuites de chargement électrique,
 - accès vélo, points de recharge de vélos électriques, aménagement de voies réservées (pistes cyclables) sur les sites.

- **Quelques exemples de solutions déjà expérimentées ou en phase de déploiement :**
 - Exemple 1:** promotion du service de navette électrique sans conducteur du type Navya, opérationnel depuis début septembre 2016 dans le quartier Confluence (Lyon).
 - Exemple 2:** dès 2017, lancement d'une offre de co-voiturage de proximité au sein de centres de shopping pilotes, étendue par la suite à l'ensemble des centres, via des partenariats avec des opérateurs de co-voiturage courte distance. Les salariés des enseignes et les collaborateurs du Groupe , ainsi que les visiteurs pourront y avoir accès via l'application mobile ou le site web du centre.

Des solutions logistiques mutualisées pour les livraisons des enseignes :

- Unibail-Rodamco a pour ambition de réduire l'impact des livraisons des commerçants en milieu urbain, en optimisant le remplissage des véhicules de livraison, en diminuant le nombre de rotations de véhicules et en utilisant des véhicules peu polluants.
- Pour répondre à ces enjeux, **le Groupe a lancé en phase test UR Delivery, un service de mutualisation logistique pour les locataires de petites boutiques dans les centres commerciaux de centre-ville.** Les livraisons sont regroupées sur une base logistique déportée en dehors du centre-ville; un unique camion assure ensuite la livraison entre cette base logistique déportée et le centre commercial.

- UR Delivery en cours d'expérimentation :**
 - *Le projet Gaité (Paris):* les dossiers CDAC et d'enquête publique sur le permis de construire intègrent d'ores et déjà cette ambition de mutualiser les flux des enseignes du projet.
 - *Le Forum des Halles (Paris):* une étude est en cours avec la société Urbismart (start-up spécialisée en consolidation de flux logistiques) auprès de 13 enseignes du centre.

- **Partenariat avec des logisticiens pour la construction d'une offre de livraison mutualisée d'un centre avec des véhicules propres à partir d'un entrepôt de groupage déporté :**
 - Utilisation de camions électriques en partenariat avec des opérateurs locaux et optimisation du remplissage des camions.



LE CALENDRIER

A COURT TERME : 2016-2020

- 2017:**
 - Accélération du déploiement des solutions de déplacement doux (auto-partage, accès vélos/vélos électriques facilités, navettes électriques, places de parking équipées de bornes de recharge véhicules électriques, ...)
 - Pilote UR Delivery.

- 2018:**
 - 100% des parkings gérés par le Groupe offrent des places de parking équipées de bornes de recharges électriques gratuites.

- 2020:**
 - 100% des nouveaux projets intégrés au portefeuille de développement proposeront au moins un mode de transport durable.

A MOYEN-LONG TERME : 2020-2030

- Déploiement des solutions logistiques mutualisées dans les centres urbains.
- Déploiement d'UR Delivery.



PILIER

3

LESS LOCAL UNEMPLOYMENT, BETTER COMMUNITIES



100% DE NOS CENTRES
DE SHOPPING
ENGAGÉS POUR L'EMPLOI
ET LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
DES TERRITOIRES

LE TROISIÈME PILIER
EN QUELQUES CHIFFRES

1 000

jeunes embauchés
par an grâce à UR for Jobs

100%

des centres organisant
un événement annuel
avec des associations

100%

des centres dotés
de l'application
d'animation
de la communauté
du centre

DES CENTRES ACTEURS DE L'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Unibail-Rodamco construit des partenariats de long-terme dans les pays où le Groupe développe et opère ses actifs. Ces partenariats s'incarnent dans un travail au quotidien avec l'ensemble des acteurs qui participent au développement, à l'animation et à la vitalité des territoires: les élus et les administrations, le monde économique et le tissu associatif.



LES SOLUTIONS UNIBAIL-RODAMCO

UR for Jobs, une initiative d'Unibail-Rodamco pour l'insertion dans l'emploi de jeunes peu qualifiés:

Offrir 1 000 emplois par an à 1000 jeunes dans nos centres commerciaux en Europe d'ici 2020.

Rappel : impliquant le Groupe et ses équipes à travers l'Europe, les enseignes et les prestataires, UR for Jobs a pour objectif de former et contribuer au recrutement dans nos centres commerciaux de jeunes peu qualifiés. Le programme UR for jobs a été introduit dans 3 centres pilotes en 2016: à Parquesur (Espagne), à Almere (Pays-Bas) et à Rosny 2 (France). 106 personnes ont été formées et 31 emplois pourvus. 86 collaborateurs volontaires du Groupe ont encadré cette première phase.

→ Le programme va progressivement se déployer dans les 11 pays où le Groupe est implanté. Cette initiative sera réalisée chaque année dans la totalité des centres commerciaux recevant 6 millions de visites par an ou plus.

→ L'objectif fixé pour 2020: faire embaucher au moins 1 000 jeunes par an. En 2017, 15 centres participeront à cette opération et chacun d'entre eux disposera d'un budget dédié de 30 000 €.

Soutenir les acteurs économiques des territoires:

→ Favoriser l'émergence de nouveaux concepts d'offre commerciale issus des territoires grâce à des partenariats avec les entrepreneurs et les réseaux locaux.

→ **Identifier de nouveaux formats de distribution** (valorisation des circuits courts pour la restauration, économie circulaire, ...)

Exemple : l'application Dress in the City, testée aux 4 Temps, 1^{er} service de vide-dressing omnicanal, sera progressivement déployée dans 6 centres du Groupe en 2017.

→ **Appliquer la «clause de l'enseigne la plus favorisée»:** privilégier, à prestations clients et conditions financières équivalentes, les enseignes locales.



Renforcer les partenariats avec les associations locales:

100% des centres du Groupe organiseront au moins un événement par an avec une ONG locale.

→ Dès 2018, tous les centres organiseront au moins une fois par an un événement en partenariat avec une ONG ou une association locale sur des thématiques sociales ou environnementales.

Exemples de partenariats existants: Ecoles de la 2^{ème} Chance, Unicef, UNAPEI, la Croix Rouge, Emma@Work, Stichting Studeren & Werken op Maat, Qzmianom... 341 soutiens locaux apportés en 2015.

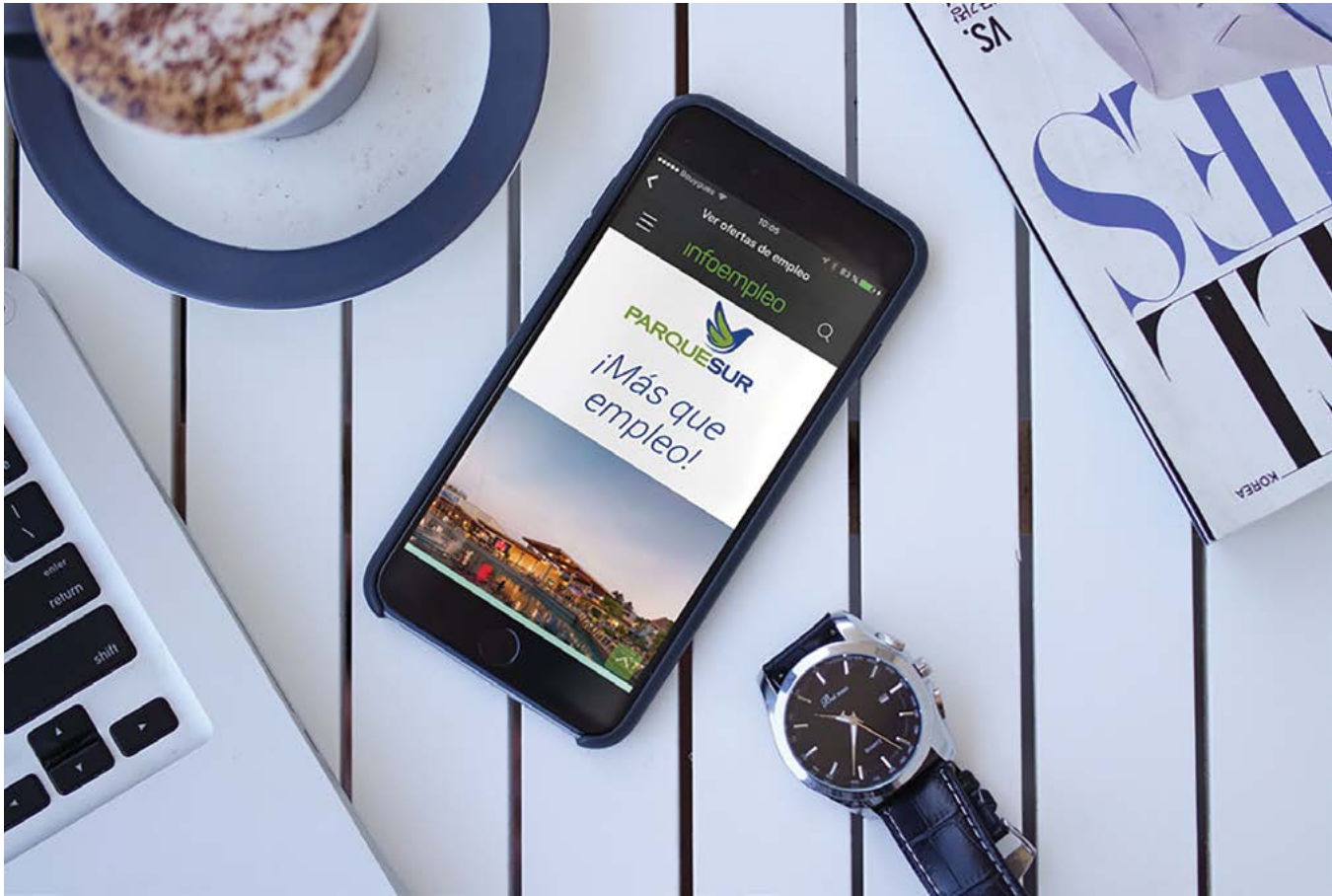
Développer les services à destination de la communauté des salariés travaillant pour les centres du Groupe (collaborateurs UR, enseignes et prestataires):

→ Unibail-Rodamco mise sur la technologie et le digital pour animer la communauté de collaborateurs et d'enseignes au sein de chacun de ses centres.

Une application - déjà testée à Parquesur et à La Maquinista en Espagne - sera déployée à un rythme soutenu dans l'ensemble des centres du Groupe (100% des centres couverts en 2019).

Les objectifs d'un tel déploiement:

- Faciliter la communication et les interactions entre la direction du centre et les enseignes.
- Favoriser l'emploi par la diffusion en temps réel des offres d'emploi disponibles dans les enseignes et chez les prestataires du centre, et simplifier le management des enseignes.
- Renforcer le sentiment d'appartenance en améliorant la vie du centre et le service rendu aux clients.



LE CALENDRIER

- 2016:**
- 3 centres pilotes pour le programme UR for Jobs.
- 2017:**
- 12 nouveaux centres participant au programme UR for Jobs, soit 15 au total.
- 2018:**
- 100% des centres organisant un événement annuel avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux.
- 2019:**
- 100% des centres dotés de l'application d'animation de la communauté des collaborateurs et d'enseignes.
- 2020:**
- 100% des centres recevant 6 millions de visites par an ou plus impliqués dans UR for Jobs.
 - Faire embaucher au moins 1 000 jeunes par an grâce à UR for Jobs



PILIER

4

LESS TOP-DOWN, BETTER COLLECTIVE POWER



100% DE NOS
COLLABORATEURS
ENGAGÉS EN FAVEUR
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

LE QUATRIÈME PILIER
EN QUELQUES CHIFFRES

100%

des collaborateurs
participant à la Journée
Annuelle de Solidarité

100%

Objectifs précis et chiffrés
pour 100%
des collaborateurs du Groupe

UNE MOBILISATION COLLECTIVE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE RSE

Une stratégie RSE n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est partagée par tous, et portée par la motivation des salariés et des parties prenantes. Elle doit pouvoir s'incarner dans les actions quotidiennes de chacun, que ses responsabilités soient exercées au siège ou dans les centres du Groupe, au plus près des territoires.



LES SOLUTIONS UNIBAIL-RODAMCO

La création d'une Journée Annuelle de Solidarité (JAS):

100% des collaborateurs du Groupe impliqués dès 2018.

→ Tous les collaborateurs d'Unibail-Rodamco seront désormais mobilisés lors d'une Journée Annuelle de Solidarité organisée dans tous les pays où le Groupe est présent.

- En 2017, un premier pilote sera lancé pour les collaborateurs français, néerlandais et suédois (50% des collaborateurs du Groupe). Le dispositif concernera l'ensemble du Groupe dès 2018. Les collaborateurs auront ainsi la possibilité de se mobiliser aux côtés d'associations œuvrant dans le domaine de l'emploi, de la lutte contre la précarité et l'exclusion, du handicap et de l'environnement. Ce programme leur permettra d'être des acteurs de l'engagement citoyen du Groupe au service des territoires au sein desquels Unibail-Rodamco est implanté.

Une équipe dédiée au service de cette nouvelle ambition:

→ Une équipe dédiée sera placée sous la responsabilité directe du Directoire. Cette structure se veut volontairement légère et agile car elle s'appuiera sur les équipes opérationnelles, dont les objectifs RSE seront intégrés au cœur des missions quotidiennes. Elle aura pour vocation de proposer de nouvelles méthodologies et des outils d'analyse, d'initier les partenariats pertinents, de mobiliser l'entreprise autour de l'avancement de l'agenda CSR, ainsi que de valoriser les initiatives et les résultats tant sur le plan interne qu'externe.

Des objectifs RSE adaptés à chaque fonction au sein du Groupe:

→ Dès 2017, les membres du Directoire, du Group Management Team (Comité de Direction Groupe) et les équipes de direction dans chacun des pays où le Groupe est implanté auront des objectifs précis relatifs au programme «*Better Places 2030*»:

- Le Président et les membres du Directoire** se verront attribuer des objectifs RSE par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations du Groupe. Ces objectifs RSE seront établis sur la base de critères précis, chiffrés et communiqués dans le rapport annuel; ils pourront représenter jusqu'à 50% de leur rémunération variable qualitative annuelle.
- Le Directeur général du développement et ses équipes** devront, dès 2017:
 - Mettre en place les nouveaux process de suivi des projets de construction, de sourcing et d'investissements compatibles avec l'agenda CSR 2030.
 - Définir la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone et identifier les premières solutions et matériaux bas carbone utilisables dans les projets du Groupe. Ces process et guidelines ainsi définis seront ensuite diffusés et applicables à l'ensemble des équipes développement du Groupe.
- Le Directeur général des opérations et ses équipes** (operating management, marketing, exploitation des centres, commercialisation...) auront des objectifs précis:
 - Assurer le déploiement de la politique CSR dans les centres du Groupe.
 - Réduire les consommations d'énergies conformément à l'ambition «*Better Places 2030*».
 - Mise en place de la politique LED et électricité verte.
 - Initier de nouveaux partenariats stratégiques avec les enseignes du Groupe et les prestataires des centres.

- La Directrice générale des fonctions centrales et ses équipes** devront assurer:
 - Le déploiement de la stratégie globale CSR 2030.
 - Le déploiement de l'initiative UR for Jobs.
 - L'organisation de la Journée Annuelle de Solidarité.
 - La mise en place des process adéquats de fixation et d'évaluation des objectifs RSE pour 100% des collaborateurs.
- Le Directeur général finance et le Directeur général adjoint finance** auront la responsabilité de:
 - Faire la promotion de la nouvelle politique RSE du Groupe auprès des investisseurs et des analystes ISR.
 - Mettre en place les indicateurs RSE pertinents pour les décisions de projets d'acquisition ainsi que les nouveaux process de suivi dans les plans à 5 ans.
 - Développer les financements responsables.
 - Piloter l'impact des mesures «*Better Places 2030*» sur la performance du Groupe.

→ Les objectifs RSE seront déployés dès janvier 2017 aux membres du Directoire, du Comité de Direction Groupe et des Comités de Direction des Pays, puis progressivement étendus à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'ici janvier 2018.



De nouveaux éco-comportements individuels encouragés pour les collaborateurs:

Le changement s’incarne aussi par les éco-gestes des collaborateurs. C’est pourquoi Unibail-Rodamco proposera à l’ensemble de ses collaborateurs un cadre de travail et des moyens pour faire évoluer leurs habitudes et ainsi réduire leur impact sur l’environnement.

- En matière de déplacements professionnels:
- Les réunions à distance par visio-conférence seront favorisées grâce à **des solutions technologiques performantes offrant une alternative efficace aux réunions physiques et limitant les déplacements des collaborateurs.**
 - Dès fin 2016, 100% des collaborateurs du Groupe disposeront d’une nouvelle application bureautique permettant d’organiser des visio-conférences sur l’ensemble des ordinateurs portables et tablettes du Groupe.
 - **A compter de 2017, tout nouveau véhicule de fonction devra être hybride ou électrique.**
 - La flotte de véhicules Auto-Lib privative au siège du Groupe sera élargie.
 - A compter de 2017, **les déplacements professionnels** en train ou en avion (i.e. 3 373 tonnes CO₂ /an) **seront compensées par un programme de reforestation.**

- En matière de consommables papier:
- Les collaborateurs sont d’ores et déjà incités à privilégier les supports numériques aux impressions papier. Dès fin 2016, **tous les principaux process internes annuels** (plans à 5 ans, revues des projets de développement, évaluations internes, documents de décisions d’investissements...) **seront intégralement réalisés en version digitale.**

Impulser une nouvelle dynamique pour impliquer l’écosystème du Groupe:

La contribution des parties prenantes participe du succès de la stratégie «Better Places 2030» et de son rythme de réalisation.
Unibail-Rodamco accélérera donc le développement d’un écosystème favorable alliant grands groupes industriels, PME, start-ups et centres de recherche, à travers des coopérations et des partenariats d’open innovation pour élaborer les solutions de demain.

- **L’appel à projets conjoint d’Engie et d’Unibail-Rodamco destiné aux start-ups et aux PME**, lancé en juin 2016 pour identifier les nouveaux outils d’analyse et de restitution des consommations d’énergie dans les grands centres commerciaux.
- **L’accélérateur UR Link**, dans le cadre de sa deuxième saison lancée en septembre 2016, intégrera des start-ups en lien avec les thématiques de la stratégie «Better Places 2030», allant de l’efficacité énergétique aux nouvelles mobilités ou à l’économie circulaire.
- **Des partenariats R&D** avec des industriels de la construction et de la logistique pour tester les solutions et favoriser leur déploiement dans nos actifs.



GRAND PRIX
JEUNES CRÉATEURS
DU COMMERCE



LE CALENDRIER

- 2017:**
- Organisation de la Journée Annuelle de Solidarité dans 3 pays pilotes (France, Suède, Pays-Bas).
 - Mise en place d’objectifs précis et chiffrés pour le Directoire, le Group Management Team (Comité de Direction Groupe) et les équipes de direction des 11 pays du Groupe.
 - Tout nouveau véhicule de fonction hybride ou électrique.

- 2018:**
- Déploiement de la Journée Annuelle de Solidarité à l’ensemble du Groupe.
 - Mise en place d’objectifs précis et chiffrés pour 100 % des collaborateurs du Groupe.
- 2020:**
- 100% de la flotte des véhicules de fonction du Groupe hybride ou électrique.

unibail·rodamco

Creating better places together

A propos d'Unibail-Rodamco

Créé en 1968, Unibail-Rodamco est le premier groupe coté de l'immobilier commercial en Europe, présent dans 11 pays de l'Union européenne et doté d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 39,3 milliards d'euros au 30 juin 2016. À la fois gestionnaire, investisseur et promoteur, le Groupe couvre toute la chaîne de valeur de l'immobilier. Grâce à ses 1 985 employés, Unibail-Rodamco applique ses savoir-faire à des segments de marchés spécifiques comme les grands centres commerciaux des villes majeures d'Europe, ou comme les grands bureaux ou centres de congrès-expositions dans la région parisienne.

Le Groupe se distingue par sa volonté d'obtenir les meilleures certifications environnementales, architecturales et urbanistiques. Sa vision durable et à long-terme se concentre sur les développements ou redéveloppements de lieux de vie attractifs et accueillants pour y faire du shopping, y travailler et s'y relaxer. L'engagement d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable, économique et social a été reconnu avec son inclusion dans les indices FTSE4Good et STOXX Global ESG Leaders.

Le Groupe est membre des indices CAC 40 à Paris, AEX 25 à Amsterdam et EuroSTOXX 50. Il bénéficie d'une notation A par Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Pour plus d'informations, consultez
www.unibail-rodamco.com

unibail·rodamco

Creating better places together