



# 4 DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>4.1</b>	<b>UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE ET UNE ORGANISATION INTÉGRÉE</b>	<b>162</b>	<b>4.3</b>	<b>KLÉPIERRE, UN ACTEUR ENGAGÉ SUR TOUTE SA CHAÎNE DE VALEUR</b>	<b>188</b>
4.1.1	La démarche Good Choices®	162	4.3.1	Droits de l'Homme et déontologie	188
4.1.2	Des enjeux matériels au cœur de nos relations avec nos parties prenantes	163	4.3.2	Achats responsables	189
4.1.3	Une gouvernance structurante et adaptée	164	4.3.3	Nos clients : locataires et visiteurs	192
4.1.4	Focus sur nos principaux résultats 2016	166	4.3.4	Développement local	193
4.1.5	Notre ambitieux plan d'action pour 2020	170	4.3.5	Engagement citoyen	194
<b>4.2</b>	<b>L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DURABLE AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE</b>	<b>172</b>	<b>4.4</b>	<b>LES COLLABORATEURS, UN DES PRINCIPAUX ACTIFS DE KLÉPIERRE</b>	<b>196</b>
4.2.1	Système de management et outils au service de notre performance durable	172	4.4.1	Une organisation dynamique	196
4.2.2	Certifications des actifs	173	4.4.2	Assurer un environnement de sécurité et de bien-être au travail à nos collaborateurs	197
4.2.3	Performance énergétique	174	4.4.3	Favoriser l'excellence des collaborateurs et entretenir la passion du métier	199
4.2.4	Changement climatique	177	4.4.4	La diversité, une richesse au service de la performance	200
4.2.5	Déchets	182	<b>4.5</b>	<b>MÉTHODOLOGIE, TABLE DE CONCORDANCE ET VÉRIFICATION DES DONNÉES</b>	<b>202</b>
4.2.6	Eau	184	4.5.1	Précisions méthodologiques	202
4.2.7	Ressources naturelles	185	4.5.2	Table de concordance	205
4.2.8	Biodiversité et qualité sanitaire	186	4.5.3	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	207
4.2.9	Risques et sécurité	187			

## 4.1 Une stratégie ambitieuse et une organisation intégrée

### 4.1.1 La démarche Good Choices®

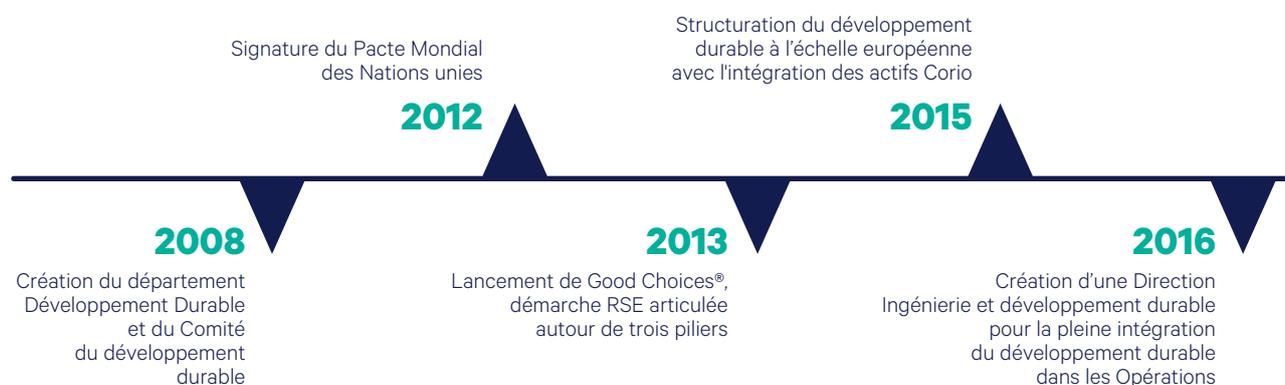
Klépierre croit fortement au lien entre performance économique et excellence environnementale et sociale. Sa démarche RSE <sup>(1)</sup> est ancienne. Nous publions en effet des informations environnementales, sociétales et sociales depuis une quinzaine d'années et cette transparence est une composante essentielle de notre politique.

Cette politique a été labellisée Good Choices® en 2013. Elle constitue l'un des quatre piliers de la stratégie globale de Klépierre, aux côtés de Let's Play®, Clubstore® et Retail First.

Elle a évolué au gré de l'extension géographique de notre patrimoine. Nous nous sommes ainsi efforcés de suivre notre performance RSE

très rapidement de manière homogène dans les 16 pays d'Europe dans lesquels le Groupe est présent, et les informations publiées couvrent de façon identique l'ensemble de nos activités et de nos centres commerciaux. Les données en périmètre courant permettent d'appréhender les effets de notre stratégie de sélection des actifs les plus prometteurs. Les informations en périmètre constant répondent à une logique pro forma et intègrent les performances des actifs issus de l'acquisition Corio depuis 2014, voire 2013 pour certains indicateurs.

Les informations RSE présentées dans ce document ont fait l'objet de travaux de vérification par le cabinet Deloitte dont le rapport figure au paragraphe 4.5.



2016 a été une année importante pour la démarche de développement durable du Groupe. Le Directoire a créé une nouvelle Direction intégrée, Ingénierie et développement durable, renforçant ainsi considérablement l'ancrage opérationnel de nos engagements et réalisations.

Nos Good Choices® s'articulent autour de trois idées fortes :

- faire preuve d'une excellence opérationnelle et durable dans la gestion quotidienne de nos actifs ;
- développer une culture d'innovation et de responsabilité en tant que leader du secteur ;
- contribuer au développement local des communautés dans lesquelles nous sommes implantés.

La pertinence de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale est pleinement reconnue en externe. Nos scores sont en très forte progression ces cinq dernières années dans les notations extra-financières de référence pour notre secteur (Carbon Disclosure Project, Global Real Estate Sustainability Benchmark ou Dow Jones Sustainability Indices notamment).

Ces résultats confirment notre leadership et nous confortent dans le déploiement toujours plus efficace de notre démarche.

### Une envergure européenne toujours plus affirmée

La présence européenne du Groupe s'est considérablement renforcée depuis 2014 avec l'acquisition de Corio (trois pays supplémentaires) puis de Plenilunio (Espagne) et d'Oslo City (Norvège) en 2015.

Klépierre est désormais présente dans 16 pays et la valeur de son portefeuille d'actifs s'élève à 23 milliards d'euros au 31 décembre 2016 (hors droits). Klépierre procure ainsi aux enseignes leaders une plateforme unique de 156 centres commerciaux, qui attire chaque année 1,1 milliard de visiteurs.

Territoire	Nombre de centres commerciaux
France-Belgique	45
Italie	36
Scandinavie	19
Pays-Bas	5
Ibérie	20
Allemagne	5
Europe centrale et Turquie	26
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>

(1) RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Cette présence pan-Européenne permet de nous enrichir de cultures et d'approches variées et elle est à ce titre un atout considérable.

Elle vient aussi valider la solidité de notre démarche, puisque les outils et processus déployés sont testés et éprouvés dans des contextes différents.

En matière environnementale, sociétale et sociale, les bénéfices sont nombreux. Les législations européennes et leurs transpositions nationales nous procurent un cadre normatif fort et ambitieux tout en ménageant des espaces pour l'émergence de bonnes pratiques. Ces initiatives permettent de tirer vers le haut l'ensemble des pays.

La démarche de développement durable du Groupe est à cette image : un socle fort et des définitions identiques sur tout notre patrimoine, des objectifs ambitieux déclinés en actions précises et adaptés à chaque pays et à chaque centre commercial.

### 4.1.2 Des enjeux matériels au cœur de nos relations avec nos parties prenantes

Nous devons être le plus pertinent possible dans nos actions pour optimiser la création de valeur. Cette volonté nous amène à identifier les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux et à mettre l'accent sur les plus significatifs. Elle permet également de nous inscrire pleinement dans les recommandations du Grenelle 2 de l'environnement, des lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative (GRI) et celles de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

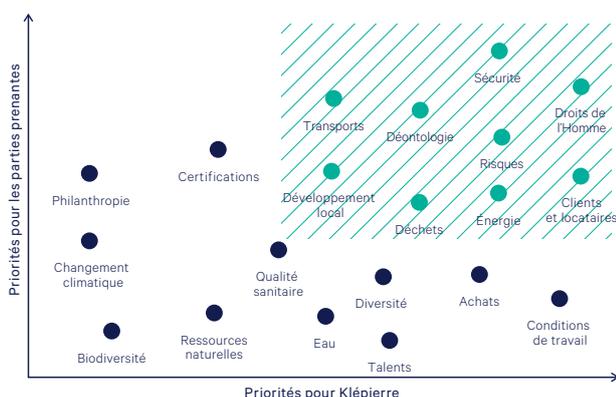
#### Des engagements forts

Le Groupe a renouvelé son « analyse de matérialité » en 2013. Elle a permis d'identifier les 20 enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux qui ont un impact significatif sur sa performance.

Le degré de pertinence de chacun d'entre eux a pu notamment être évalué au travers d'une analyse en interne et en intégrant également les nombreux inputs de nos parties prenantes. Cette analyse de matérialité a été validée en Comité de Direction, puis en Conseil de surveillance. Nous la testons depuis régulièrement auprès de nos différents interlocuteurs, internes et externes.

#### Neuf enjeux prioritaires

Certains enjeux se révèlent plus prégnants que d'autres dans la gestion quotidienne d'un centre commercial, ou plus adaptés à notre poursuite de l'excellence opérationnelle. Ces enjeux que nous avons considérés comme prioritaires sont au nombre de neuf ; ils figurent en vert dans la « matrice de matérialité » ci-dessous :



Afin d'atteindre nos engagements sur ces neuf enjeux prioritaires, nous nous efforçons de conjuguer irréprochabilité, performance et innovation :

- **irréprochable** : en adoptant une conduite exemplaire à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et en assurant un niveau de sécurité et de satisfaction optimal à nos enseignes et à nos visiteurs ;
- **performant** : en se fixant des objectifs ambitieux, quantifiables et précis, pour une gestion opérationnelle optimale de nos centres ;
- **innovant** : en tirant le meilleur parti des compétences et capacités d'inventivité des équipes présentes dans les territoires et en captant les opportunités d'innovation collaborative dès qu'elles se présentent.

La mise en pratique de ces engagements repose sur une volonté forte de transparence, une implication constante des collaborateurs, une organisation solide et des outils performants.

Une mise à jour de la « matrice de matérialité » du Groupe est en cours de réalisation. Ce processus sera, pour la première fois, réalisé en co-construction avec un panel de parties prenantes (internes et externes). Les résultats de cette consultation seront communiqués courant 2017.

#### Un dialogue constructif avec nos parties prenantes

Klépierre est déterminée à ce que la valeur créée au travers de ses actifs génère des impacts positifs pour l'ensemble de ses parties prenantes, et qu'elle participe à un aménagement durable des territoires partout en Europe. Les centres commerciaux conçus, détenus et gérés par le Groupe agissent comme de véritables catalyseurs de leurs environnements urbains. Ils contribuent à faire évoluer et à dynamiser ces territoires. Ils sont des moteurs économiques, des lieux d'échanges et de vie, sources d'emplois et de flux. Ces impacts positifs sont intimement liés à la bonne prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le succès d'un centre commercial repose sur deux acteurs incontournables : les enseignes, clients directs de Klépierre, et les visiteurs de nos centres commerciaux, clients de nos enseignes et moteurs de la performance de nos actifs.

Il passe également par un dialogue nourri avec de nombreux acteurs locaux :

- les pouvoirs publics, présents très en amont lors du développement d'un centre commercial, puis tout au long de son exploitation, pour créer les conditions d'une activité garante de l'intérêt collectif ;
- les acteurs du monde associatif pour un lien plus étroit entre le centre et son territoire ;
- les partenaires économiques fortement impliqués au quotidien sur nos actifs, que ce soient les maîtres d'œuvre, conseils et autres partenaires en phases de développement et de construction, ou les prestataires présents au quotidien pour le nettoyage, la maintenance ou la sécurité du site.

L'immobilier commercial est un secteur fortement capitalisé où les leviers économiques sont importants, notamment quand il s'agit de croissance interne ou externe. L'apport de nos actionnaires et partenaires financiers et la prise en compte de leurs attentes sont donc fondamentaux dans le développement de notre Groupe.

La collaboration entre acteurs du secteur des centres commerciaux permet la promotion de pratiques communes partagées et de mieux faire connaître et valoriser notre métier.

Les femmes et les hommes du groupe Klépierre constituent notre première ressource pour concrétiser au quotidien nos engagements. Portées par les processus de management RH, nos équipes bénéficient également, à travers Klépierre University, de programmes de formations dédiés pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et anticiper les nouvelles exigences métiers.



### 4.1.3 Une gouvernance structurante et adaptée

Nos engagements en matière de développement durable sont ancrés dans notre organisation. Ils sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés par le déploiement d'outils dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives auxquelles le Groupe participe.

#### Notre organisation

Notre gouvernance en matière de développement durable est solide. Elle est assurée par des comités dédiés au sein du Conseil de surveillance et au niveau exécutif. La Direction Ingénierie et développement durable ainsi que la Direction des Ressources humaines, coordonnées par le Directeur de la communication du Groupe, s'appuient ensuite sur les managements pays pour s'assurer que la mise en œuvre de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale soit pleinement opérationnelle.

#### Acter les orientations stratégiques/Superviser les progrès

- Au sein du Conseil de surveillance, le Comité du développement durable examine la démarche RSE, discute de ses évolutions et est informé des résultats du Groupe dans ces domaines ; il en rend compte au Conseil de surveillance. Il est composé de trois membres de ce Conseil ainsi que des membres du Directoire, du Directeur de la Communication et du Directeur Ingénierie et développement durable. Il est présidé par Steven Fivel, Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group. Il s'est réuni trois fois en 2016.

(1) Issu des budgets opérationnels planifiés 2016 pour 13 pays. À l'exclusion des budgets de marketing, taxes, honoraires de gestion.

- Au sein du Comité de direction de Klépierre, le Comité RSE propose au Directoire les éléments constitutifs de la stratégie du Groupe en matière de RSE, et notamment la liste des engagements et les plans d'action ; il lui rend compte des résultats atteints. Le Comité RSE réunit les membres du Directoire, les Directions Ingénierie et développement durable, Ressources humaines et Communication ainsi que des représentants des principales autres Directions concernées (exploitation des centres commerciaux, développement etc). Trois à quatre sessions sont programmées chaque année.

### Insuffler la dynamique/Définir les objectifs, outils et process Groupe

- La Direction Ingénierie et développement durable, créée en 2016, regroupe les collaborateurs en charge de l'ingénierie technique des centres, des investissements opérationnels et du développement durable. L'équipe développement durable est spécifiquement composée de trois collaborateurs.

Intégrant l'ensemble des enjeux techniques des centres commerciaux et rattachée au Directeur des Opérations, elle initie et développe la politique du Groupe en matière environnementale et sociétale. Elle s'assure également de sa traduction opérationnelle et sa diffusion partout en Europe.

- La Direction des Ressources humaines s'inscrit au cœur de la stratégie de l'entreprise en portant ses enjeux de talents, de compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe.
- Le Directeur de la Communication du Groupe assure la coordination de la démarche RSE, avec la Direction Ingénierie et développement durable et de la Direction des Ressources humaines, qui s'appuie ensuite sur les managements pays pour que la mise en œuvre de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale soit pleinement opérationnelle.

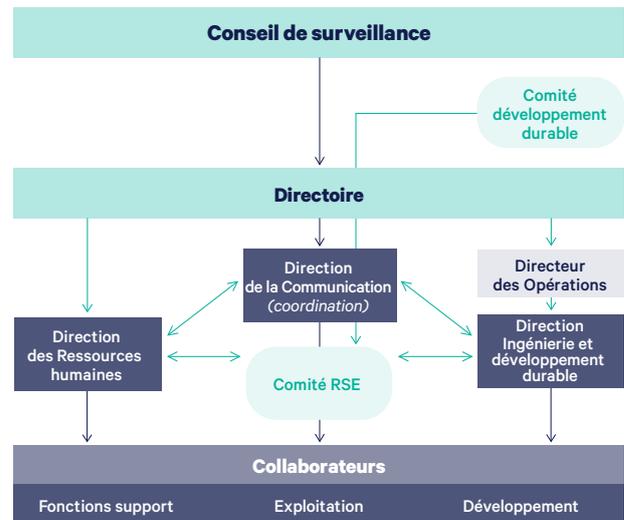
### Décliner les objectifs/Mettre en œuvre les actions

- Dans les 16 pays, le management et les directions opérationnelles déclinent les objectifs Groupe et mettent en œuvre les politiques appropriées aux contextes locaux. Chaque pays définit ensuite son plan d'action annuel sur l'ensemble des enjeux techniques et de développement durable au regard de son niveau de performance actuel et des objectifs à atteindre. Ces plans d'action sont ensuite partagés lors d'une réunion spécifique annuelle regroupant l'ensemble du réseau européen, puis sont présentés au Directeur des Opérations du Groupe.
- Un réseau d'une trentaine de correspondants sur l'ensemble des territoires d'implantation est chargé de conduire les actions au plan local et de faire remonter les bonnes pratiques. Ils sont en contact étroit avec les équipes au siège.

Ainsi, depuis 2016, la Direction Ingénierie et développement durable organise chaque mois :

- une réunion avec chaque pays ;
- une réunion collective avec les représentants des 16 pays.

Ces nouveaux rendez-vous réguliers ont permis d'accélérer la mise en œuvre des actions, de multiplier les échanges et de renforcer la transversalité des équipes. En plus de ces rendez-vous mensuels, l'ensemble des correspondants se réunit physiquement deux fois par an pour deux jours d'échanges, de définition de la stratégie et de travaux collaboratifs inter-pays.



Enfin, la démarche Good Choices® du Groupe est systématiquement abordée lors des communications destinées à l'ensemble des collaborateurs. La Direction Générale Groupe partage ainsi de manière forte et claire sa vision, son ambition et son exigence dans ce domaine.

Les actions de formation et d'information sur les thématiques du développement durable, environnementales notamment, ont été concentrées en 2016 sur la consolidation de l'intégration des équipes Corio, sur la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du développement durable pour Klépierre et sur les outils et démarches déployés au sein du Groupe pour améliorer la performance opérationnelle des centres commerciaux du portefeuille Klépierre.

Un module de formation à destination des équipes opérationnelles (directeurs de centre, responsables techniques et fonctions transversales au siège) a été conçu en 2016. Il a pour objectif de rappeler les enjeux environnementaux et sociétaux du Groupe en lien avec les missions quotidiennes liées à l'exploitation d'un centre commercial et la mobilisation des parties prenantes. Son déploiement, au travers de Klépierre University, est prévu courant 2017.

### Les initiatives et les chartes sectorielles que nous soutenons

Les engagements du Groupe en matière environnementale, sociétale et sociale sont relayés dans différentes associations et initiatives.

Klépierre est un membre actif des organisations professionnelles nationales et internationales ci-dessous. Le Groupe considère ces organisations comme stratégiques pour son activité, et dispose pour chacune d'entre elles d'un poste d'administrateur et/ou de représentant dans leurs principaux comités, notamment ceux dédiés aux sujets du développement durable.

#### International Council of Shopping Centers (ICSC)

Le Conseil international des centres commerciaux, regroupe plus de 60 000 acteurs dans 90 pays, participant à la promotion et au développement des centres commerciaux.

#### European Public Real Estate Association (EPRA)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe. Elle publie notamment des recommandations afin de rendre les informations financières et extra-financières publiées par les foncières plus détaillées et plus homogènes.

### Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)

Organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux. Klépierre a notamment pris part activement à la rédaction et la publication du premier guide sur les meilleures pratiques de reporting en matière de développement durable pour l'industrie des centres commerciaux publié en 2013.

### Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)

La mission de la FSIF consiste à étudier, promouvoir et représenter les intérêts collectifs et professionnels des sociétés immobilières et foncières françaises.

De plus, Klépierre apporte son soutien à diverses Chartes et initiatives environnementales, sociétales ou sociales. Ces engagements reflètent les priorités que le Groupe s'est fixées en matière de responsabilité d'entreprise.

### Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

Le GRESB a pour mission principale d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés spécialisées dans le secteur immobilier. Klépierre participe à ce benchmark depuis ses débuts et en est également membre.

### The Global Compact

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2012, Klépierre réaffirme chaque année, par la voix du Président du Directoire, son soutien total à cette initiative internationale d'engagement volontaire en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et son adhésion à la démarche de progrès sur les 10 principes universels promus par le Pacte (en termes de droits de l'homme, de normes de travail, d'environnement ou encore de lutte contre la corruption).

### Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

Initiée fin 2013, elle offre aux acteurs du secteur immobilier un cadre leur permettant de s'engager à améliorer l'efficacité énergétique de leur patrimoine et d'anticiper ainsi les futures évolutions réglementaires en matière de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Le Groupe est signataire de cette Charte depuis novembre 2013.

### Charte de la diversité

Initiative d'entreprises lancée fin 2004, cette Charte exprime la volonté d'agir des entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française et manifeste par ailleurs leur engagement en faveur de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de l'amélioration de leur performance. Le Groupe l'a signée le 31 juillet 2010.

### Charte de la parentalité

Initiée par l'Observatoire de la parentalité en entreprise (OPE), cette Charte promeut un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et remplit trois objectifs : faire évoluer les représentations autour de la parentalité, créer un environnement favorable aux salariés-parents et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces mêmes salariés. Le Groupe en est signataire depuis le 29 avril 2009.

(1) Périmètre constant pro forma = inclut la performance des nouveaux actifs.

### La Fondation Palladio

Issue d'une initiative originale des entreprises de l'industrie immobilière, la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a été créée en 2008 autour de l'enjeu qu'est la construction de la ville de demain et de ses lieux de vie.

Elle a pour mission de rassembler et d'inviter au débat tous les acteurs engagés aujourd'hui dans sa construction (élus, professionnels de l'industrie immobilière, professionnels d'autres secteurs concernés par la problématique urbaine, chercheurs, membres de fédérations ou d'associations, médias). Elle soutient et accompagne ceux qui la construiront demain, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou jeunes professionnels. Klépierre est membre fondateur de la Fondation et est représentée à son Conseil d'administration par l'intermédiaire du Président de son Directoire.

Une description plus précise des réalisations de la Fondation sur l'année 2016 se trouve dans le paragraphe 4.3.5 « Engagement citoyen ».

### Association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone (BBCA)

L'Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA) se donne pour objectif de faire prendre conscience de l'urgence à diminuer l'empreinte carbone des bâtiments et de valoriser toutes les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone. Elle travaille notamment à l'établissement d'un label BBCA qui est entré en vigueur en 2016.

Pour toutes ces associations et initiatives, Klépierre n'a pas fourni de financement autre que le montant des cotisations.

## 4.1.4 Focus sur nos principaux résultats 2016

### Évolution des principaux indicateurs clés de performance environnementale, sociétale et sociale

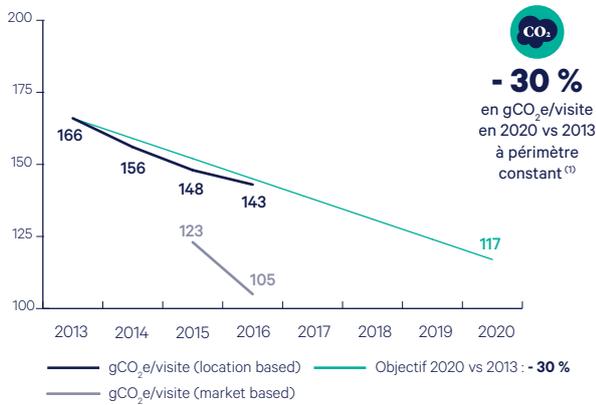
#### AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE



Objectif 2020 : - 25 % en kWh/visite

Les actions réalisées en matière énergétique sur le patrimoine nous permettent d'enregistrer une baisse continue de nos consommations malgré un contexte climatique fluctuant d'une année sur l'autre. L'efficacité énergétique en kWh/visite à périmètre constant est en amélioration de 17 % depuis 2013 et nous permet d'entrevoir très favorablement notre objectif de - 25 % en 2020 vs 2013.

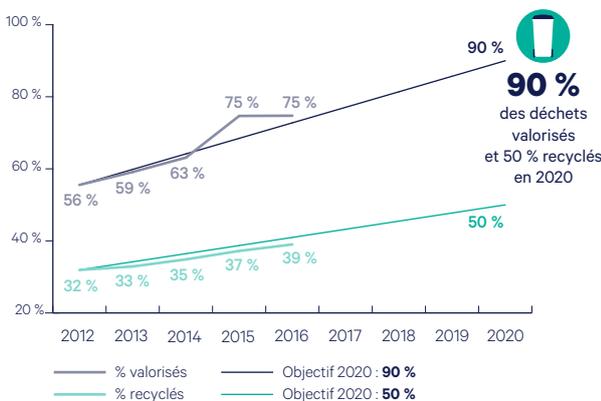
### RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



Objectif 2020 : - 30 % en gCO<sub>2</sub>e/visite

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe en gCO<sub>2</sub>e/visite sont également en baisse, - 14 % depuis 2013 à périmètre constant. Nous nous efforçons de poursuivre nos efforts en matière d'efficacité énergétique et d'accroître la transition vers des énergies plus propres pour atteindre notre objectif de - 30 % en 2020 vs 2013.

### AUGMENTER LE RECYCLAGE ET LA VALORISATION DES DÉCHETS

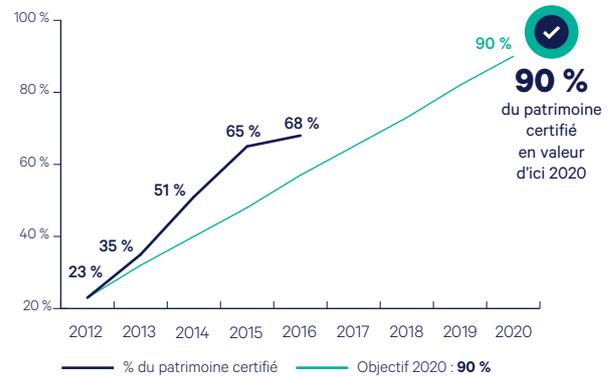


Objectif 2020 : 50 % recyclés et 90 % valorisés

Les pourcentages des déchets recyclés et valorisés sont en progression depuis 2012. Nous poursuivrons nos actions pour limiter toujours plus la mise en décharge des déchets générés par l'activité des centres commerciaux et pour accentuer nos efforts sur le recyclage.

L'objectif d'un taux de recyclage supérieur à 50 % est décalé à 2020. L'objectif initial d'un taux de valorisation à 75 %, atteint en 2015, est lui rehaussé à 90 % d'ici 2020.

### DÉVELOPPER LA PART DU PATRIMOINE CERTIFIÉ

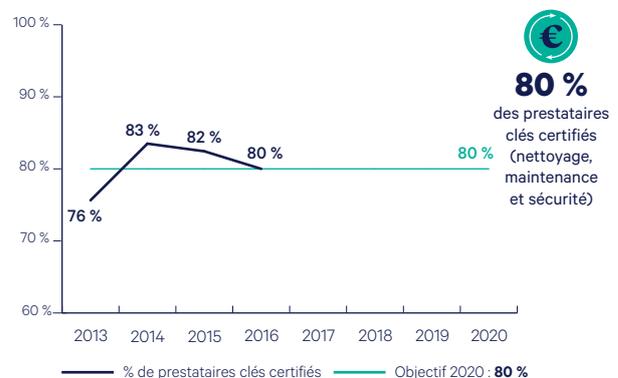


Objectif 2020 : 90 % du patrimoine certifié

L'objectif initial de 50 % du patrimoine certifié en valeur à fin 2015 a été largement dépassé, il est donc revu à la hausse pour atteindre 90 % d'ici 2020.

83 centres dans 13 pays d'Europe ont une certification environnementale selon les référentiels BREEAM, BREEAM In Use, ISO 14001 ou ISO 50001. Nous souhaitons désormais consolider cette progression tout en renouvelant positivement le niveau des certifications existantes.

### PROMOUVOIR LES PARTENAIRES RESPONSABLES

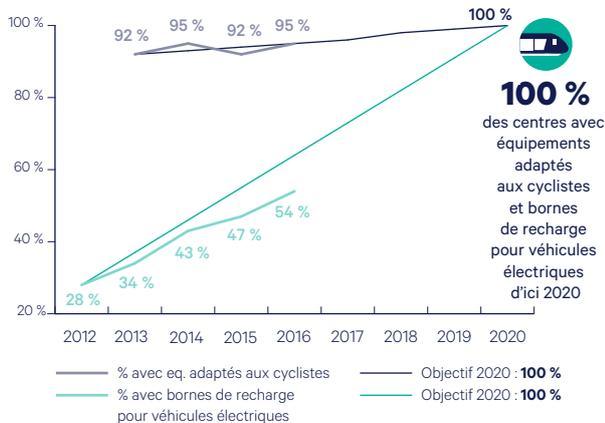


Objectif 2020 : > 80 % des partenaires clés <sup>(1)</sup> certifiés

La cible de 80 % est atteinte depuis deux ans maintenant. L'objectif est de maintenir à un niveau supérieur à 80 % la part de nos prestataires certifiés (malgré les variations dans la composition de notre portefeuille) puisqu'il nous assure de la mise en place de pratiques durables par les prestataires qui travaillent au quotidien dans nos centres.

(1) Il s'agit des trois principaux prestataires des centres commerciaux : nettoyage, sécurité, maintenance.

### DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ ET LA CONNECTIVITÉ DES CENTRES



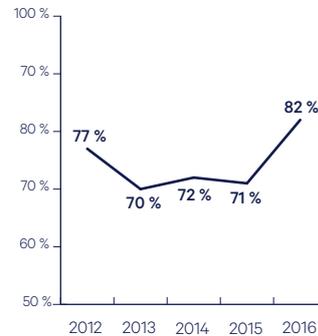
Objectif 2020 : 100 % des centres équipés d'infrastructures pour les cyclistes et pour la recharge des véhicules électriques

Les objectifs initiaux de 100 % pour 2017 ont été décalés pour être plus réalistes tout en restant volontaristes.

Ces deux objectifs participent de notre volonté de multiplier les offres en matière de transport doux pour favoriser l'accessibilité de nos centres commerciaux. Ainsi, le plus grand parking à vélos indoor du monde avec 12 500 places est en construction dans le cadre de la rénovation du centre Hoog Catharijne à Utrecht aux Pays-Bas.

En matière de véhicules électriques, le Groupe se nourrit des différents retours d'expérience dans les pays où ce marché se développe rapidement. La demande en bornes de recharge pour véhicules électriques comme en aménagements cyclables varie toutefois fortement d'un pays à l'autre.

### UNE FORTE PROGRESSION DU TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION



**82 %**

des collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation en 2016

Le taux d'accès à la formation atteint 82 % en 2016, à comparer à 71 % en 2015. Un tel niveau est le reflet de l'investissement mené par le Groupe, depuis plusieurs années en faveur du développement des compétences de tous ses collaborateurs, au service de leur employabilité et de la performance individuelle et collective. Klépierre University reste l'atout clé de partage de l'expertise, des bonnes pratiques et de diffusion de la culture managériale Groupe, au service de la performance opérationnelle.

### UN ABSENTÉISME MAÎTRISÉ



Le taux d'absentéisme s'établit à

**2 %**  
en 2016

Le taux d'absentéisme atteint 2% en 2016, le plus bas depuis 2012. Ceci résulte d'un climat social plus favorable et des actions engagées par le Groupe en matière de santé et de bien-être au travail. Au-delà des obligations légales, des mesures de prévention sont initiées localement pour favoriser la santé des collaborateurs.

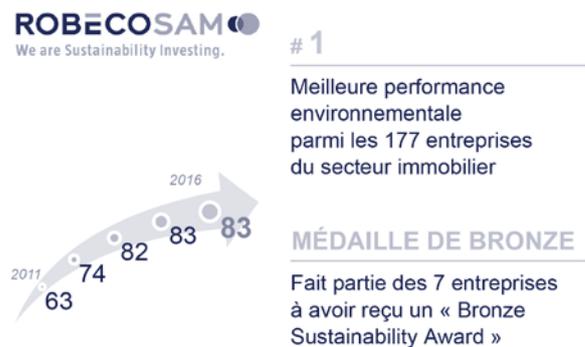
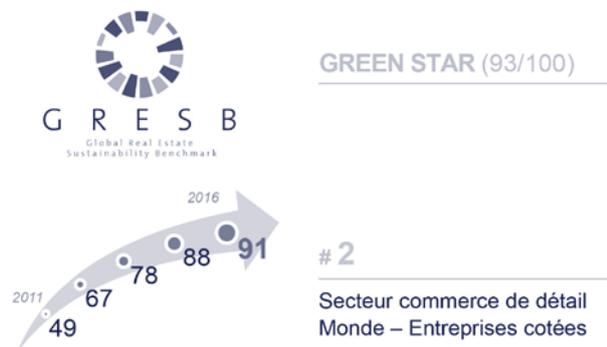
### Une démarche récompensée

La transparence est une composante essentielle de la démarche de développement durable du Groupe.

Pour ce faire, Klépierre développe des relations suivies avec les agences de notation extra-financière, les analystes et les investisseurs ISR (investissement socialement responsable), qui évaluent nos performances en matière de développement durable.

Les indices que le Groupe a intégrés, les distinctions reçues et la progression constante des notations depuis plusieurs années sont autant de preuves de la pertinence de la stratégie et des mesures adoptées.

## LEADERSHIP RECONNU PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIERE



### Des notations extra-financières exceptionnelles pour 2016

Elles récompensent les efforts constants de Klépierre en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

Klépierre a été classée deuxième parmi les sociétés cotées en bourse dans le monde pour le secteur du commerce de détail et 10<sup>e</sup> sur l'ensemble des secteurs par le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). Le Groupe a une fois de plus obtenu une « Green Star » avec un score de 93/100. Klépierre a atteint le 97<sup>e</sup> centile dans le World Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sur la base de l'examen de RobecoSAM, qui a jugé l'entreprise comme la plus performante dans le monde sur 177 sociétés immobilières pour ses initiatives environnementales.

En outre, Klépierre a intégré la « liste A » du Carbon Disclosure Project qui rétribue les entreprises leaders en matière de performance climatique et qui font preuve des meilleures pratiques de management environnemental.

Dans l'ensemble, Klépierre est considérée par GRESB et RobecoSAM comme la meilleure société de sa catégorie pour sa stratégie environnementale, la surveillance de ses performances et la publication de ses résultats.

La qualité de ses publications a également été reconnue par l'European Public Real Estate Association (EPRA), qui a décerné à Klépierre un « Gold Award » en matière de performance environnementale et sociétale pour la cinquième année consécutive, ce que seulement cinq sociétés ont obtenu.

Klépierre reste par ailleurs membre des indices ISR (investissement socialement responsable) suivants : FTSE4Good, DJSI Europe & World index, STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 & World 120, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe & Global.

## Quelques réussites 2016

### Une nouvelle organisation au service d'une excellence opérationnelle durable

- Une intégration stratégique du développement durable au sein des Opérations permettant à la démarche de franchir un nouveau cap en termes de maturité. Pleinement intégrés au business, les enjeux environnementaux et sociétaux gagnent ainsi en pertinence et en efficacité pour atteindre les niveaux de performance que nous nous sommes fixés.
- La constitution d'un véritable réseau de correspondants européens : les échanges et visites se sont fortement amplifiés au profit d'une démarche concertée et encore plus ambitieuse.
- Cette échelle européenne intégrée et opérationnelle permet aujourd'hui au Groupe de déployer des analyses performantielles différenciées et de concevoir des outils transverses (manuel des bonnes pratiques opérationnelles par exemple).

### Des résultats encourageants et reconnus

- Réduction de 16 % de la consommation énergétique (en MWh) depuis 2013, soit un équivalent de 18 millions d'euros d'économies (à périmètre constant).

- Réduction de 14 % d'émissions de carbone par visite depuis 2013.
- Près de 60 % d'électricité consommée provenant de sources renouvelables.
- Meilleures notations extra-financières jamais obtenues par le Groupe.

### Une large diffusion de la culture Groupe :

- L'internationalisation de la formation s'est accélérée en 2016, notamment au moyen de Klépierre University. 82 % des collaborateurs Groupe ont eu accès à la formation, centrée sur nos métiers ou pratiques, dont 72 % pour les collaborateurs hors de France.
- 78 % des collaborateurs Groupe ont participé à des réunions de restitution des résultats de l'enquête d'engagement « You&Klépierre ». Ces échanges avec le management ont notamment permis d'établir des plans d'actions à mener en local et au niveau global.

## 4.1.5 Notre ambitieux plan d'action pour 2020

Engagement	Indicateur	Objectif 2020	2016
Accroître le pourcentage de centres certifiés au sein du portefeuille	% d'actifs certifiés BREEAM In Use/ISO 14001	90 % du périmètre Groupe en valeur	67,9 %
Certifier tous les nouveaux projets et/ou extensions	% des nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) ayant obtenu la certification BREEAM avec la mention « very good » au minimum	100 % des extensions et nouveaux projets > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Améliorer l'efficacité énergétique des centres	Consommation d'énergie en kWh/visite	- 25 % (par rapport à 2013)	- 17 %
Encourager le recours aux énergies renouvelables	% de la consommation d'électricité (en kWh) d'origine renouvelable	75 %	58 %
Diminuer notre empreinte carbone	Intensité carbone = gCO <sub>2</sub> équivalent/visite <sup>(1)</sup>	- 30 % (par rapport à 2013)	- 14 %
Diminuer la consommation d'eau	Intensité de consommation d'eau = L/visite	- 20 % (par rapport à 2013)	- 7 %
Accroître notre contribution à l'économie circulaire	% de déchets recyclés	50 %	39 %
Améliorer notre efficacité dans la gestion des déchets	% de déchets valorisés (non envoyés en décharge)	90 %	75 %
Promouvoir l'approvisionnement durable en bois	% de bois certifié FSC et PEFC dans les nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> )	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Promouvoir la sensibilisation à la biodiversité sur nos centres	% de centres ayant réalisé au moins une action pour promouvoir la biodiversité	100 % du périmètre Groupe	67 %
Intégrer un plan d'action pour la biodiversité dans tous nos nouveaux projets	% de nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) ayant formalisé un plan d'action en faveur de la biodiversité suite à une étude d'impacts	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016

(1) Émissions Scope 1 et 2 (définition du CDP).

Engagement	Indicateur	Objectif 2020	2016
Protéger l'environnement et le confort des riverains pendant la construction	% des nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) dont la phase de construction est couverte par une Charte « Chantier vert »	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Assurer la sécurité de toutes nos parties prenantes	% des actifs du Groupe ayant entrepris des audits structure tous les 10 ans	100 % du périmètre Groupe	92 %
Mesurer et améliorer la satisfaction des visiteurs de nos centres	% des actifs du Groupe en valeur ayant conduit une enquête de satisfaction visiteurs tous les 24 mois	80 % du périmètre Groupe en valeur	64 %
Généraliser l'accès aux transports publics	% des actifs du Groupe avec un accès aux transports en commun	100 % du périmètre Groupe	98 %
Généraliser l'accès aux transports publics pour les nouveaux projets	% des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup> avec un accès direct aux transports en commun	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Développer les modes de transports « doux »	% de centres avec des équipements adaptés aux cyclistes	100 %	95 %
	% de centres avec des bornes de recharge pour véhicules électriques	100 %	54 %
Collaborer avec nos fournisseurs pour des objectifs RSE communs	% des prestataires de services clés <sup>(2)</sup> certifiés (ISO 14001, 9001, OHSAS 18001 ou équivalent)	> 80 % des prestataires de services clés <sup>(1)</sup>	80 %
Contribuer à l'emploi local et au dynamisme économique	% des centres ayant organisé des forums pour l'emploi/la formation	50 % du périmètre Groupe	63 %
	% des centres ayant développé un partenariat pour le développement local	75 % du périmètre Groupe	28 %
Engager un dialogue constructif avec les parties prenantes locales	% des centres en contact régulier avec les décideurs locaux	100 % du périmètre Groupe en valeur	97 %
Augmenter la contribution du Groupe à la société	% des centres organisant au moins une action philanthropique chaque année	100 %	92 %
	Temps et surface dédiés aux actions philanthropiques dans les centres	1 jour équivalent loyer	0,55
Augmenter la part des femmes dans la population managériale	% des femmes managers dans le Groupe	40 %	36 %
Déployer une politique de sécurité et qualité de vie au travail	% des collaborateurs bénéficiant d'au moins une mesure en faveur de la santé et de la qualité de vie au travail	100 %	
Conforter la formation comme un levier prioritaire	% des collaborateurs Groupe ayant reçu une action de formation	100 %	82 %
Ancrer le dispositif d'évaluation annuelle	% des collaborateurs Groupe évalués	100 %	90 %
Donner à tous les collaborateurs la possibilité de participer à une enquête de climat social, tous les 2 ans	% des collaborateurs Groupe invités	100 %	
Harmoniser les dispositifs d'intégration Groupe	% de nouveaux collaborateurs bénéficiant d'un des média d'intégration	100 %	

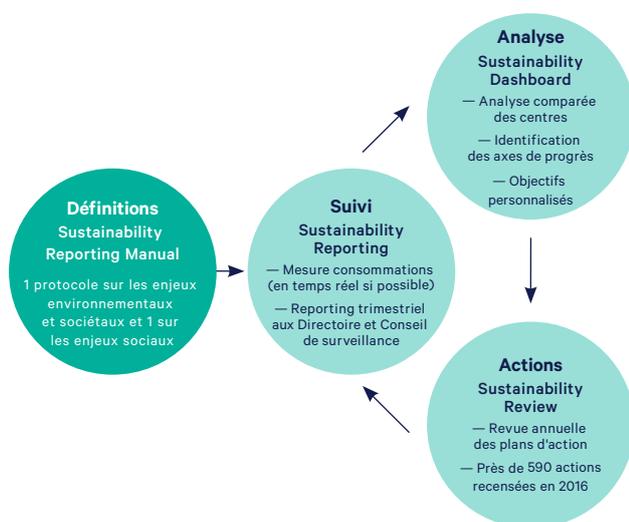
(2) Prestataires en charge de la sécurité, du nettoyage et de la maintenance générale.

## 4.2 L'excellence opérationnelle et durable au cœur de notre stratégie

### 4.2.1 Système de management et outils au service de notre performance durable

Le Groupe dispose d'outils et de processus dédiés aux enjeux environnementaux et sociétaux, avec pour objectif de rendre la démarche de développement durable pleinement opérationnelle.

Ces outils sont identiques partout en Europe et sont regroupés en quatre volets pour en accroître la lisibilité en interne : définitions, suivi, analyse et actions.



#### Définitions : Sustainability Reporting Manual

L'ensemble des indicateurs recensés en matière environnementale, sociétale et sociale, et les données qui les composent, sont clairement définis et communiqués aux équipes. Ces définitions sont identiques sur l'ensemble des 16 pays d'implantation du Groupe et des 156 centres commerciaux.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

- l'un sur les aspects sociaux, envoyé aux responsables ressources humaines de chaque pays, qui inclut des données tant quantitatives que qualitatives ;
- l'autre sur les aspects environnementaux et sociétaux, communiqué à chaque pays et chaque actif du Groupe et qui comprend près de 120 données collectées pour chacun des centres commerciaux du portefeuille.

Ces documents sont remis à jour chaque année pour s'adapter aux évolutions de notre activité.

#### Suivi : Sustainability Reporting

Le suivi au niveau du Groupe s'est intensifié ces dernières années. Le reporting interne dans chaque pays des performances environnementales, sociétales et sociales se renforce d'année en année, impliquant plus fortement le management et les équipes opérationnelles.

#### Sur les aspects environnementaux et sociétaux :

- au niveau du centre commercial : la régularité du suivi s'est accrue. Les équipes présentes sur chaque actif (directeurs de centre et responsables techniques) suivent a minima mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets. 58 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique qui permettent un contrôle en temps réel. Le recours à de tels outils s'est accru ces dernières années ;
- au niveau du Groupe : un bilan environnemental et sociétal de chaque actif est présenté au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance a minima sur une base annuelle et trimestrielle pour les 70 actifs les plus importants du Groupe représentant 84 % de la valeur du patrimoine.

Par ailleurs, un outil de suivi environnemental des centres est en cours d'étude et sera implanté courant 2017. Il a pour objectif d'automatiser le reporting de chacun des centres et de procéder à des analyses de la performance réelle des actifs.

#### Sur les aspects sociaux :

Les données sociales sont gérées dans le cadre d'un système d'information partagé avec l'ensemble des acteurs RH du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données, basée sur un référentiel commun.

Ces informations ainsi que les données qualitatives sont compilées trimestriellement par la Direction des Ressources Humaines Groupe pour le suivi des indicateurs sociaux, permettant un pilotage de la performance et du bien-être des collaborateurs ainsi que le suivi de la politique RH de Klépierre. Les indicateurs stratégiques relatifs à la démarche de développement durable en matière sociale sont présentés chaque année au Directoire et au Comité développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

#### Analyse : Sustainability Dashboard

L'information recueillie est analysée à différents niveaux.

Les tableaux de bord des centres commerciaux, des pays et du Groupe permettent d'avoir une vision claire des impacts environnementaux et sociétaux, d'identifier les axes de progrès, de recenser les bonnes pratiques et d'améliorer ainsi le pilotage opérationnel. Ces tableaux de bord sont présentés et discutés chaque année avec l'ensemble des Directions pays.

En 2016, un travail important a été mené sur les tableaux de bord de suivi pour chaque centre commercial. Les nouveaux tableaux de bord consolident, mensuellement, l'ensemble des indicateurs de pilotage technique et de développement durable du centre.

De plus, ces tableaux de bord intègrent dorénavant une analyse de la performance de chaque centre sur le volet énergétique :

- en comparaison du centre lui-même, par rapport au même mois de l'année précédente ;
- en comparaison des autres centres qui constituent son groupe (ensemble de centres commerciaux comparables).

Ces deux analyses de la performance sont basées sur des modèles statistiques permettant de soustraire les impacts extérieurs (climatologiques et business) afin d'apprécier la performance réelle de chacun des centres et ainsi d'être en mesure de fixer des objectifs réalistes et différenciés à chaque centre.

Ces tableaux de bord seront automatisés et digitalisés au sein de l'outil environnemental en cours de développement.

### Actions : Sustainability Review

Le système de management et les outils de suivi ont pour but de proposer un socle commun et adapté à chaque centre commercial. L'analyse fine des performances permet d'identifier des axes de progrès.

Les équipes de chaque pays ont ainsi les moyens de proposer des plans d'action précis et ambitieux.

Chaque année, ces plans d'action sont présentés par le management des pays au Directeur des Opérations dans le cadre de la Sustainability Review. Ce moment est l'occasion de faire un point sur les actions réalisées et de valider, sur proposition des équipes locales, les orientations des années suivantes, les actions spécifiques à chaque centre commercial et les éventuels besoins d'investissement. Près de 590 actions différentes ont ainsi été présentées en 2016 à l'échelle du Groupe.

En 2016, la part des travaux de maintenance (CAPEX) dédiés à des investissements en faveur du développement durable a été analysée pour la première fois : 61 % du budget prévisionnel de 2017 concernaient ce type d'investissement.

Cette étape est essentielle pour que le développement durable soit véritablement inscrit dans l'agenda des équipes année après année.

## 4.2.2 Certifications des actifs

Les certifications environnementales retenues par Klépierre font référence dans le secteur immobilier. Elles prouvent la pertinence des mesures déployées, tant dans la phase de développement que durant la phase opérationnelle d'exploitation des bâtiments.

### Tirer le meilleur de la complémentarité entre BREEAM et ISO 14001

Trois référentiels sont à ce jour privilégiés au sein du Groupe : BREEAM New Construction en phase de développement, BREEAM In Use et ISO 14001 en phase d'exploitation.

Ces certifications nous offrent une véritable complémentarité d'approche. Chaque référentiel a ses propres particularités, qui

permettent de répondre au plus près aux besoins exprimés au niveau du Groupe.

- Le référentiel ISO 14001 offre une véritable structuration à la démarche environnementale mise en œuvre sur chaque actif. Il pousse les équipes à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, à suivre les progrès enregistrés, et à mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs annoncés.
- Les référentiels BREEAM (New Construction ou In Use) ont l'avantage d'établir une cartographie exhaustive des performances environnementales d'un bâtiment en développement ou en exploitation.

### 83 centres dans 13 pays, soit 68 % du patrimoine certifié en valeur

68 % de notre patrimoine est certifié en valeur. Cette proportion est en forte progression depuis 2012 (près de 45 points en plus). 83 centres du Groupe sont certifiés à fin 2016, dans 13 pays du Groupe (contre 77 dans 13 pays l'année dernière). 53 centres sont ainsi certifiés ISO 14001, démontrant la solidité du système de management environnemental déployé dans le Groupe. 31 centres sont également certifiés BREEAM In Use, avec des niveaux s'échelonnant de Very Good au minimum, jusqu'à Outstanding.

Le centre La Gavia, près de Madrid, est également certifié ISO 50001, certification qui évalue plus précisément le management de l'énergie.

Peu d'acteurs de l'immobilier peuvent se targuer d'un tel déploiement sur une base aussi large. Nous souhaitons désormais consolider ce niveau tout en renouvelant positivement les certifications existantes.

#### Part en valeur des centres certifiés

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>

	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	50,9 %	100 %
2015	64,6 %	100 %
<b>2016</b>	<b>67,9 %</b>	<b>100 %</b>

#### En route vers l'excellence

En 2016, le pourcentage du patrimoine français certifié BREEAM In Use, niveau Excellent, est passé de 3 à 31 %.

Cette forte progression témoigne de la volonté d'excellence opérationnelle durable promue par le Groupe et de la constante progression de nos actifs.

#### Part des centres certifiés par type de certification (% en valeur)<sup>(1)</sup>

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : Cert-Tot

	Groupe			
	Nombre de centres	Surface SCUL certifiée	% en valeur	Taux de couverture Groupe
ISO 14001	53	1 670 738	36,7 %	
ISO 50001	1	51 076	2,0 %	
BREEAM in Use	31	1 152 472	31,7 %	
<b>Au moins une certification exploitation</b>	<b>78</b>	<b>2 591 400</b>	<b>64,1 %</b>	100 %
<b>BREEAM New Construction</b>	<b>11</b>	<b>466 495</b>	<b>10,2 %</b>	
<b>AU MOINS UNE CERTIFICATION</b>	<b>83</b>	<b>2 769 820</b>	<b>67,9 %</b>	

(1) Sont inclus tous les centres ayant obtenu une certification dans l'année ou dont la certification est encore valide sur l'année de reporting (y compris si en cours de formalisation administrative).

### 4.2.3 Performance énergétique

L'efficacité énergétique est une priorité stratégique pour le Groupe. Elle est un indicateur important de la qualité de notre gestion opérationnelle et participe fortement à notre maîtrise des coûts tant pour le Groupe que pour les enseignes présentes dans nos centres. Les raisons qui nous poussent à l'améliorer sont donc doubles : environnementales et économiques. En optimisant nos consommations, tant en termes de quantité que de sources d'énergie, nous sommes en mesure de limiter notre exposition à la volatilité des prix de l'énergie.

Le Groupe a consommé environ 450 GWh en 2016 à périmètre courant, un chiffre en baisse de 7,3 % depuis 2015. La facture énergétique Groupe s'élève à environ 46,9 millions d'euros. Près des deux tiers de cette énergie sont consommés sur trois territoires : France-Belgique, Italie et Scandinavie.

#### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2014	77 692	42 351	92 655	26 265	76 157	N/A	N/A	315 120	94 %
	2015	109 675	103 902	87 514	53 832	84 625	16 815	27 144	483 508	98 %
	<b>2016</b>	<b>95 526</b>	<b>101 516</b>	<b>88 716</b>	<b>46 261</b>	<b>77 587</b>	<b>15 574</b>	<b>25 358</b>	<b>450 538</b>	97 %
kWh/m <sup>2</sup> /an	2014	117	166	108	129	129	N/A	N/A	122	94 %
	2015	121	147	105	150	122	107	99	123	98 %
	<b>2016</b>	<b>109</b>	<b>144</b>	<b>108</b>	<b>147</b>	<b>115</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	97 %
kWh/visite	2014	0,40	0,74	1,05	0,53	0,70	N/A	N/A	0,63	92 %
	2015	0,42	0,66	0,99	0,51	0,65	0,40	0,77	0,59	96 %
	<b>2016</b>	<b>0,38</b>	<b>0,68</b>	<b>0,96</b>	<b>0,46</b>	<b>0,62</b>	<b>0,37</b>	<b>0,73</b>	<b>0,57</b>	97 %

#### Une réduction de la consommation de 16 % depuis 2013 à périmètre constant

La consommation énergétique à périmètre constant pro forma <sup>(1)</sup> est en forte diminution, de 443 GWh à 371 GWh de 2013 à 2016. Cette baisse se retrouve sur l'ensemble des régions du Groupe illustrant ainsi les efforts importants menés depuis quatre ans pour améliorer

l'efficacité énergétique de nos actifs. Notre objectif est d'améliorer notre ratio en kWh/visite de 25 % en 2020 vs 2013. La baisse de 16 %, qui représente plus de 72 GWh en cumulé depuis trois ans, nous conforte dans nos actions et nous incite à poursuivre nos efforts.

#### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite

Périmètre constant 2016/2013 (73 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	77 883	39 384	88 601	12 040	25 685	442 872	76 %
	2014	89 932	87 792	69 791	36 291	78 298	10 437	24 542	397 083	
	2015	87 674	86 657	64 769	35 785	77 919	9 016	24 444	386 262	
	2016	77 850	85 129	66 459	35 157	74 366	9 106	22 677	370 743	
	<b>2016/15</b>	<b>-11 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>-5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>-4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-25 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-24 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-16 %</b>	
kWh/m <sup>2</sup>	2013	137	159	124	152	137	125	101	136	76 %
	2014	119	147	111	140	121	108	96	122	
	2015	116	146	102	138	121	94	96	119	
	2016	106	143	104	136	115	95	89	115	
	<b>2016/15</b>	<b>-9 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>-3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-22 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-24 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-16 %</b>	
kWh/visite	2013	0,47	0,72	1,15	0,49	0,79	1,18	0,84	0,68	73 %
	2014	0,41	0,68	1,05	0,45	0,67	1,06	0,80	0,61	
	2015	0,40	0,65	0,96	0,44	0,65	0,96	0,75	0,58	
	2016	0,36	0,65	0,98	0,43	0,62	1,01	0,71	0,56	
	<b>2016/15</b>	<b>-10 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>-6 %</b>	<b>-4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-24 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-13 %</b>	<b>-21 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-17 %</b>	

(1) Périmètre constant pro forma : inclut la performance des nouveaux actifs.

### Près de 60 % de l'électricité est d'origine renouvelable

Le Groupe poursuit sa réorientation vers les énergies moins carbonées. 48 % de l'énergie finale consommée par le Groupe est d'origine renouvelable (+ 10 % à périmètre courant depuis 2014).

L'électricité d'origine renouvelable représente désormais 58 % de notre consommation totale d'électricité, soit près de 197,8 GWh, un chiffre en forte progression depuis trois ans (+ 14 % depuis 2014). Cinq pays du Groupe consomment à 100 % de l'électricité d'origine renouvelable.

### L'Italie passe au 100 % renouvelable

En 2016, l'Italie s'est engagée dans une démarche volontaire de renégociation des contrats de fourniture d'électricité pour l'ensemble de ses 36 centres.

Dorénavant, 100 % de l'électricité consommée sera d'origine renouvelable.

### Part de l'énergie et de l'électricité consommée d'origine renouvelable

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Énergie renouvelable</b>									
2014	19 %	15 %	81 %	69 %	7 %	N/A	N/A	38 %	94 %
2015	11 %	36 %	78 %	77 %	30 %	75 %	21 %	42 %	98 %
<b>2016</b>	<b>12 %</b>	<b>64 %</b>	<b>75 %</b>	<b>74 %</b>	<b>23 %</b>	<b>79 %</b>	<b>22 %</b>	<b>48 %</b>	97 %
<b>Électricité renouvelable</b>									
2014	20 %	20 %	91 %	75 %	10 %	N/A	N/A	44 %	94 %
2015	10 %	44 %	89 %	87 %	40 %	100 %	31 %	51 %	98 %
<b>2016</b>	<b>10 %</b>	<b>78 %</b>	<b>88 %</b>	<b>82 %</b>	<b>32 %</b>	<b>100 %</b>	<b>33 %</b>	<b>58 %</b>	97 %

### Mix énergétique à périmètre courant

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs

	Groupe	
	MWh	%
Électricité d'origine renouvelable	197 774	43,9 %
Électricité d'origine non renouvelable	143 455	31,8 %
<b>Sous-total électricité</b>	<b>341 229</b>	<b>75,7 %</b>
Chaud urbain/Énergie d'origine renouvelable	11 581	2,6 %
Chaud urbain/Énergie revalorisée	9 580	2,1 %
Chaud urbain/Énergie fossile	26 386	5,9 %
Froid urbain	15 265	3,4 %
<b>Sous-total réseaux</b>	<b>62 811</b>	<b>13,9 %</b>
Gaz	45 102	10,0 %
Fioul	1 071	0,2 %
Bio-fioul	325	0,1 %
<b>Sous-total combustibles</b>	<b>46 499</b>	<b>10,3 %</b>
<b>TOUTES ÉNERGIES</b>	<b>450 538</b>	<b>100 %</b>
Taux de couverture Groupe		97 %

### Mix énergétique à périmètre constant

Périmètre constant 2016/14 (76 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL

	Groupe							
	2016		2015		2014		2016/15	2016/14
	MWh	%	MWh	%	MWh	%	%	%
<b>Électricité</b>	<b>283 350</b>	<b>76,4 %</b>	<b>296 420</b>	<b>76,7 %</b>	<b>307 369</b>	<b>77,4 %</b>	<b>-4,4 %</b>	<b>-7,8 %</b>
Chaud urbain	34 436	9,3 %	34 378	8,9 %	35 465	8,9 %	0,2 %	-2,9 %
Froid urbain	10 370	2,8 %	10 428	2,7 %	10 665	2,7 %	-0,6 %	-2,8 %
<b>Sous-total réseaux urbains</b>	<b>44 806</b>	<b>12,1 %</b>	<b>44 806</b>	<b>11,6 %</b>	<b>46 130</b>	<b>11,6 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-2,9 %</b>
Gaz	41 171	11,1 %	42 812	11,1 %	41 071	10,3 %	-3,8 %	0,2 %
Fioul	1 071	0,3 %	1 666	0,4 %	1 719	0,4 %	-35,7 %	-37,7 %
Bio-fioul	325	0,1 %	539	0,1 %	776	0,2 %	-39,7 %	-58,1 %
<b>Sous-total combustibles</b>	<b>42 568</b>	<b>11,5 %</b>	<b>45 017</b>	<b>11,7 %</b>	<b>43 566</b>	<b>11,0 %</b>	<b>-5,4 %</b>	<b>-2,3 %</b>
<b>TOUTES ÉNERGIES</b>	<b>370 743</b>	<b>100 %</b>	<b>386 262</b>	<b>100 %</b>	<b>397 083</b>	<b>100 %</b>	<b>-4,0 %</b>	<b>-6,6 %</b>
Taux de couverture Groupe								76 %

## Une baisse continue des consommations énergétiques malgré un contexte climatique fluctuant

Les performances énergétiques présentées dans ce rapport ne sont pas corrigées des facteurs météorologiques. En présentant des résultats non corrigés, Klépierre permet une meilleure lecture des bénéfices économiques et environnementaux réels.

Cependant, en 2016, une nouvelle étape de la mesure de la performance énergétique des centres a été franchie. Dans un premier temps, les consommations ont été retraitées des variations de température. Ces retraitements permettent de comparer un centre par rapport à lui-même au fil des années dans le but d'identifier les plus performants, potentiellement porteurs de nouvelles bonnes pratiques, mais aussi de repérer ceux qui commencent à dégrader leur performance énergétique et sur lesquels une attention particulière sera portée. Une nouvelle amélioration des mesures sera apportée en 2017 grâce à une analyse multi-corrélations des facteurs externes de la performance énergétique qui était en voie de finalisation en 2016. Cette analyse aboutira à retraiter les données de consommation d'autres données météorologiques que la température (luminosité, humidité...) et des données d'activité des centres (nombre de visiteurs, surface, horaires d'ouverture...).

## Nos leviers d'actions pour maîtriser les consommations

Pour réduire nos consommations énergétiques, nous disposons de quatre leviers principaux sur lesquels nous agissons de façon simultanée.

### Précision dans la mesure des consommations

- Déploiement de systèmes de comptage en temps réel, usage par usage, équipement par équipement, sur 58 % du patrimoine en valeur à fin 2016. Ces systèmes sont constitués de plusieurs dizaines de compteurs par site et les informations sont remontées automatiquement aux niveaux des centres, des équipes pays et du Groupe. Le déploiement s'est généralisé en 2016 dans l'ensemble des pays du Groupe et nous observons une augmentation de 3 % par rapport à 2015.
- Densification du suivi au niveau Groupe avec un reporting trimestriel au Directoire et au Conseil de surveillance.

### Part en valeur des centres commerciaux équipés d'un système de télémesure de l'énergie

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	61 %	22 %	96 %	95 %	36 %	N/A	N/A	66 %	100 %
2015	53 %	25 %	95 %	64 %	43 %	100 %	0 %	55 %	100 %
<b>2016</b>	<b>55 %</b>	<b>31 %</b>	<b>100 %</b>	<b>55 %</b>	<b>41 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>58 %</b>	100 %

## Plus de 18 millions d'euros d'économies en cumulé depuis 2013

La facture énergétique consolidée Groupe s'élève en 2016 à 46,9 millions d'euros. Les actions entreprises en matière d'efficacité énergétique ont des effets positifs sur nos budgets d'énergie, puisqu'elles ont permis en cumulé d'économiser près de 18 millions d'euros depuis trois ans à périmètre constant pro forma alors que les tarifs de l'énergie ne cessent d'augmenter.

L'Europe centrale et la Turquie enregistrent une baisse de 25 % des budgets d'énergie depuis 2013.

### Sobriété énergétique dans le pilotage

- Attention constante portée aux horaires de fonctionnement : les programmes réguliers de visites des centres commerciaux de nuit pour vérifier les programmations des équipements se sont intensifiés en 2016.
- Ajustement des températures de consigne pour une meilleure adéquation aux températures extérieures.
- Partage des bonnes pratiques : un manuel des meilleures pratiques opérationnelles a été réalisé en collaboration avec l'ensemble des pays et partagé au sein du Groupe en 2016. Ces bonnes pratiques sont divisées en deux catégories : pilotage et investissement, et concernent quatre enjeux : énergie, déchets, eau et certifications.

### Amélioration des équipements techniques

- Remplacement des équipements les plus énergivores : tours aéro réfrigérantes, liaisons mécaniques, pompes de ventilation, etc.
- Relamping : LED partout où cela est pertinent, diminution des puissances des ampoules et référencements nationaux de fournisseurs de produits de qualité.
- Capteurs CO<sub>2</sub> : poursuite du déploiement pour réduire le flux d'air et optimiser les centrales de traitement d'air.

### Investissements sur le bâti

- Dans le cadre des opérations de développement : attention portée à l'isolation du bâtiment et à sa compacité pour améliorer l'inertie thermique, avec un effort particulier sur les toitures qui représentent la majeure partie des déperditions énergétiques.
- Lors de travaux de rénovation en phase d'exploitation : remise à plat des échanges thermiques et récupération de calories ou de frigories, etc.

### Économies générées par l'évolution de la consommation d'énergie et des coûts de l'énergie

Périmètre constant 2016/2013 (76 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	77 883	39 384	88 601	12 040	25 685	442 872	
	2014	89 932	87 792	69 791	36 291	78 298	10 437	24 542	397 083	
	2015	87 674	86 657	64 769	35 785	77 919	9 016	24 444	386 262	
	2016	77 850	85 129	66 459	35 157	74 366	9 106	22 677	370 743	
	<b>2016/13</b>	<b>- 25 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 15 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 24 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 16 %</b>	
€ HT/MWh	2013	77	144	105	111	89	91	138	106	76 %
	2014	83	147	102	113	87	94	133	107	
	2015	85	142	102	110	86	96	136	107	
	2016	84	134	102	104	80	99	146	104	
	<b>2016/13</b>	<b>9 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>9 %</b>	<b>6 %</b>	<b>- 2 %</b>	
€ HT	2013	8 010 572	13 732 640	8 195 477	4 365 068	7 868 557	1 091 627	3 534 298	46 798 240	
	2014	7 423 197	12 923 026	7 141 435	4 093 697	6 816 796	977 500	3 256 051	42 631 701	
	2015	7 448 257	12 266 483	6 631 273	3 942 739	6 731 259	863 172	3 316 797	41 199 981	
	2016	6 557 778	11 404 353	6 748 803	3 666 896	5 930 582	901 337	3 308 190	38 517 939	
	<b>2016/13</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 25 %</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 18 %</b>	
<b>ÉCONOMIES CUMULÉES EN € HT</b>		<b>2 602 484</b>	<b>4 604 058</b>	<b>4 064 922</b>	<b>1 391 873</b>	<b>4 127 034</b>	<b>532 872</b>	<b>721 857</b>	<b>18 045 099</b>	

### La performance globale de nos bâtiments, preneurs compris, évaluée sur 38 centres

Une annexe environnementale est intégrée aux nouveaux baux sur l'ensemble de l'Europe. De plus, Klépierre est déjà en mesure d'appréhender les consommations énergétiques de la globalité des bâtiments, preneurs compris, sur 38 centres dans 10 pays, représentant 19 % du patrimoine en valeur.

### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite de la globalité du bâtiment

Périmètre courant 2016 (19 % de couverture) : 38 centres commerciaux et 1 114 478 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Nombre de centres		1	1	13	0	21	2	0	38	
Équipements communs	MWh	3 295	1 565	55 149	0	75 910	7 808	0	143 726	
	%	54 %	31 %	44 %	N/A	38 %	59 %	N/A	41 %	
Équipements privatifs	MWh	2 768	3 408	70 030	0	122 199	5 506	0	203 910	19 %
	%	46 %	69 %	56 %	N/A	62 %	41 %	N/A	59 %	
Globalité des bâtiments	MWh	6 062	4 973	125 179	0	198 109	13 313	0	347 636	
	kWh/m <sup>2</sup>	456	132	233	N/A	278	132	N/A	248	

Nous développons de nombreuses actions pour ouvrir la voie à plus de coopération avec les enseignes sur les sujets environnementaux et énergétiques en particulier. Sur les centres où l'ensemble des consommations est connu, des actions de communication et de sensibilisation spécifiques sont mises en place. Ces actions peuvent prendre des formes différentes et nécessitent dans tous les cas une bonne appréhension des spécificités techniques et commerciales propres à chaque enseigne.

Plus globalement, la très grande majorité des centres a déjà engagé un dialogue environnemental avec tout ou une partie de ses preneurs au moyen de réunions dédiées (sur 58 % du patrimoine), de communications écrites (sur 80 % du patrimoine) notamment sur leurs consommations énergétiques.

### 4.2.4 Changement climatique

Nos actions pour répondre aux enjeux liés au changement climatique reposent sur une réduction constante de nos émissions de gaz à effet de serre et sur une forte anticipation des besoins d'adaptation de nos actifs.

La mesure précise de nos émissions de CO<sub>2</sub> au travers des Scopes 1 et 2 du GHG Protocol<sup>(1)</sup> nous offre une image précise de notre contribution directe et indirecte aux émissions de gaz à effet de serre, ainsi que de notre dépendance aux énergies fossiles.

À partir de 2016, en plus des évaluations selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, nous publions également les mêmes informations selon la méthode « market-based » afin d'améliorer la transparence des indicateurs de performance que nous proposons à nos parties prenantes.

(1) Klépierre calcule les émissions résultant du Scope 2 du GHG Protocol en utilisant les deux méthodes dites « location based » et « market based ».

La quantification par le Scope 3 permet de mieux cerner notre empreinte carbone élargie et les effets des activités de nos parties prenantes (enseignes, visiteurs et prestataires notamment).

En 2016, l'accent a été mis sur une meilleure compréhension et quantification du Scope 3. Une étude carbone a été réalisée permettant au Groupe de mieux comprendre son empreinte à différentes échelles, y compris concernant le Scope 3 élargi, afin de définir des actions pertinentes de réduction mais aussi d'anticiper les impacts du changement climatique et des émissions de carbone sur l'activité de Klépierre.

La consommation d'énergie totale du Groupe et les fuites liées à l'utilisation de gaz réfrigérants ont engendré en 2016 l'émission de 118 039 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Une baisse de 7 931 tonnes de CO<sub>2</sub>e a été enregistrée par rapport à 2015.

Les variations d'une année sur l'autre à périmètre courant s'expliquent très majoritairement par les différentes cessions et acquisitions réalisées par le Groupe ces trois dernières années.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub> liées à l'énergie consommée sur les parties communes, à l'utilisation de gaz réfrigérants (Scopes 1&2) et à l'énergie consommée sur les parties privatives (Scope 3)

Périmètre courant 2016 : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : GHG-Dir-Abs - GHG-Indir-Abs - 6.5

Location based	2016								2015
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	1 663	3 142	253	778	2 487	0	0	8 323	9 078
Fioul/Bio-fioul	32	237	0	0	0	0	0	270	623
Gaz réfrigérant	2 032	3 386	257	674	1 415	0	96	7 861	8 237
<b>Émission directes Scope 1</b>	<b>3 728</b>	<b>6 766</b>	<b>510</b>	<b>1 452</b>	<b>3 902</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>16 453</b>	<b>17 939</b>
Électricité	4 549	33 420	3 979	12 358	28 956	4 669	5 959	93 889	100 361
Chaud	1 008	0	1 415	0	3 403	526	917	7 268	7 233
Froid	187	0	101	0	0	26	114	427	438
<b>Émissions indirectes Scope 2</b>	<b>5 743</b>	<b>33 420</b>	<b>5 495</b>	<b>12 358</b>	<b>32 358</b>	<b>5 221</b>	<b>6 990</b>	<b>101 585</b>	<b>108 032</b>
<b>ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2</b>	<b>9 471</b>	<b>40 185</b>	<b>6 005</b>	<b>13 810</b>	<b>36 260</b>	<b>5 221</b>	<b>7 086</b>	<b>118 039</b>	<b>125 970</b>
Taux de couverture Groupe								97 %	98 %
Électricité privative	169	1 370	1 002	0	64 455	2 191	0	69 186	72 585
Gaz privatif	0	0	48	0	984	15	0	1 048	1 112
<b>ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3</b>	<b>169</b>	<b>1 370</b>	<b>1 050</b>	<b>0</b>	<b>65 439</b>	<b>2 206</b>	<b>0</b>	<b>70 234</b>	<b>73 697</b>
Taux de couverture Groupe								19 %	21 %

Market based	2016								2015
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	1 663	3 142	253	778	2 487	0	0	8 323	9 078
Fioul/Bio-fioul	32	237	0	0	0	0	0	270	623
Gaz réfrigérant	2 032	3 386	257	674	1 415	0	96	7 861	8 237
<b>Émission directes Scope 1</b>	<b>3 728</b>	<b>6 766</b>	<b>510</b>	<b>1 452</b>	<b>3 902</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>16 453</b>	<b>17 939</b>
Électricité	2 023	17 157	4 694	6 872	23 258	0	5 072	59 076	78 952
Chaud	1 008	0	1 415	0	3 403	526	917	7 268	7 233
Froid	187	0	101	0	0	26	114	427	438
<b>Émissions indirectes Scope 2</b>	<b>3 217</b>	<b>17 157</b>	<b>6 210</b>	<b>6 872</b>	<b>26 661</b>	<b>552</b>	<b>6 104</b>	<b>66 772</b>	<b>86 622</b>
<b>ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2</b>	<b>6 945</b>	<b>23 923</b>	<b>6 720</b>	<b>8 323</b>	<b>30 563</b>	<b>552</b>	<b>6 200</b>	<b>83 225</b>	<b>104 561</b>
Taux de couverture Groupe								97 %	98 %
Électricité privative	169	1 370	1 002	0	64 455	2 191	0	69 186	72 585
Gaz privatif	0	0	48	0	984	15	0	1 048	1 112
<b>ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3</b>	<b>169</b>	<b>1 370</b>	<b>1 050</b>	<b>0</b>	<b>65 439</b>	<b>2 206</b>	<b>0</b>	<b>70 234</b>	<b>73 697</b>
Taux de couverture Groupe								19 %	21 %

Le calcul des émissions incluses dans le Scope 2 du 1<sup>er</sup> tableau respecte la méthode « location-based » du GHG Protocol. Les facteurs d'émission retenus varient fortement d'un pays à l'autre du Groupe<sup>(1)</sup>. L'Europe centrale et l'Italie génèrent ainsi près des deux tiers des émissions de gaz à effet de serre à périmètre courant. Nous portons une grande attention aux facteurs d'émissions des différentes énergies, et privilégions les énergies les plus propres.

Selon cette méthode « location-based method » du GHG Protocol, l'électricité d'origine renouvelable (bien que représentant 58 % de la consommation électrique totale du Groupe) ne peut pas être comptabilisée avec un facteur d'émission nul. La baisse continue des

émissions de CO<sub>2</sub> à périmètre constant reflète donc les efforts réels d'efficacité énergétique, et n'est pas augmentée artificiellement par l'achat d'électricité dite « verte ».

Pour être en mesure d'illustrer les efforts d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable, nous avons élargi notre reporting Groupe pour calculer également les émissions selon la méthode « market-based » qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie. Ainsi l'émission de 34 814 tonnes de CO<sub>2</sub>e a été évitée en 2016 grâce aux achats européens d'électricité verte.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub>e et intensité carbone en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite liées à l'énergie consommée sur les parties communes et les équipements communs

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : GHG-Dir-Abs – GHG-Indir-Abs – GHG-Int

Location based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2014	6 493	14 769	7 529	7 506	33 968	N/A	N/A	70 266	94 %
	2015	8 761	37 932	5 289	15 121	37 686	5 485	7 459	117 733	98 %
	<b>2016</b>	<b>7 438</b>	<b>36 799</b>	<b>5 748</b>	<b>13 136</b>	<b>34 845</b>	<b>5 221</b>	<b>6 990</b>	<b>110 178</b>	97 %
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2014	10	58	9	37	58	N/A	N/A	27	94 %
	2015	10	54	6	42	54	35	27	30	98 %
	<b>2016</b>	<b>9</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	97 %
gCO <sub>2</sub> e/visite	2014	34	260	88	151	316	N/A	N/A	141	92 %
	2015	34	243	61	144	292	130	213	142	96 %
	<b>2016</b>	<b>30</b>	<b>248</b>	<b>62</b>	<b>131</b>	<b>279</b>	<b>125</b>	<b>201</b>	<b>139</b>	97 %

Market based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2015	5 925	36 261	5 923	9 242	31 557	715	6 702	96 324	94 %
	<b>2016</b>	<b>4 913</b>	<b>20 536</b>	<b>6 463</b>	<b>7 649</b>	<b>29 148</b>	<b>552</b>	<b>6 104</b>	<b>75 364</b>	97 %
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2015	7	51	7	26	46	5	24	25	94 %
	<b>2016</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	97 %
gCO <sub>2</sub> e/visite	2015	23	233	69	88	244	17	191	116	92 %
	<b>2016</b>	<b>20</b>	<b>140</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>233</b>	<b>13</b>	<b>175</b>	<b>95</b>	97 %

(1) Les facteurs d'émission de l'électricité varient très fortement d'un pays à l'autre. Il est par exemple 60 fois plus élevé en Pologne qu'en Norvège.

Source : CO<sub>2</sub> Émissions from Fuel Combustion (2013 Edition), IEA, Paris. CO<sub>2</sub> Émissions per kWh from electricity generation.

## Une baisse de 15 % des émissions à périmètre constant depuis 2013 en location based

À périmètre constant pro forma <sup>(1)</sup>, les émissions liées à l'utilisation d'énergie dans les parties communes et les équipements communs de nos bâtiments ont diminué de 15 % depuis 2013, soit une réduction de 16 750 tonnes de CO<sub>2</sub>e en trois ans. La baisse est de 14 % en gCO<sub>2</sub>e/visite au niveau du Groupe, soit bien supérieure en rythme annuel à l'objectif de - 30 % de 2013 à 2020.

En tenant compte du tableau market based, la baisse est encore plus significative : 15 % en un an.

L'Italie réussit le tour de force de diminuer de 36 % en un an ses émissions notamment grâce à une reconversion qui se poursuit vers l'électricité verte.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub>e et intensité carbone en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite liées à l'énergie consommée sur les parties communes et les équipements communs

Périmètre constant 2013/2016 (73 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>  
Concordance EPRA : GHG-Dir-LfL – GHG-Indir-LfL – GHG-Int

Location based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2013	9 092	34 079	7 430	11 193	37 883	4 393	6 822	110 891	76 %
	2014	7 405	32 046	6 532	10 326	34 316	3 876	6 623	101 124	
	2015	7 045	31 628	4 726	10 144	34 686	3 083	6 696	98 008	
	2016	6 081	30 869	4 875	10 008	32 927	3 122	6 259	94 141	
	<b>2016/15</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 33 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 34 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 15 %</b>	
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	2013	12	57	12	43	59	46	27	34	76 %
	2014	10	53	10	40	53	40	26	31	
	2015	9	53	7	39	54	32	26	30	
	2016	8	52	8	39	51	32	25	29	
	<b>2016/15</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 31 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 35 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 14 %</b>	
gCO <sub>2</sub> e/visite	2013	42	254	109	140	338	432	222	166	73 %
	2014	34	250	98	128	297	393	217	156	
	2015	32,49	239	70	126	292	330	207	148	
	2016	28,41	237	72	121	277	346	196	143	
	<b>2016/15</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>2 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>- 3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 32 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 35 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 20 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 14 %</b>	

Market based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2015	4 442	30 331	5 630	6 402	28 597	297	6 044	81 742	76 %
	2016	3 693	18 312	5 841	6 710	27 376	318	5 491	67 741	
	<b>2016/15</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 40 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 17 %</b>	
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2015	5,9	51,1	8,8	24,6	44,3	3,1	23,8	25,2	76 %
	2016	5,1	30,9	9,1	25,9	42,4	3,3	21,6	21,0	
	<b>2016/15</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 40 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 17 %</b>	
gCO <sub>2</sub> e/visite	2015	21	229	84	79	240	32	187	123	76 %
	2016	17	146	86	81	230	35	172	105	
	<b>2016/15</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 36 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>11 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 15 %</b>	

(1) Périmètre constant pro forma : inclut la performance des nouveaux actifs.

## Prendre conscience de l'empreinte carbone élargie au-delà de notre périmètre de responsabilité directe

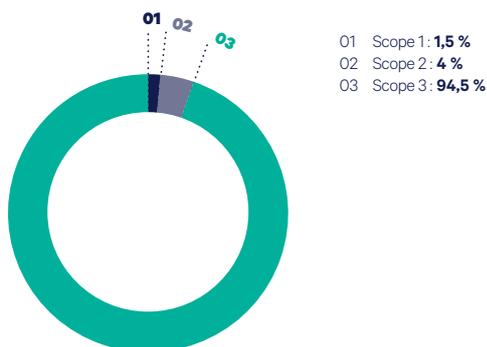
Notre prise de conscience de notre impact en termes d'émissions de gaz à effet de serre ne se limite pas au périmètre de responsabilité directe du Groupe. Les consommations des enseignes et les déplacements des visiteurs vers les centres commerciaux représentent les postes les plus importants du Scope 3 du Groupe et sont donc présentés ci-dessous dans l'empreinte carbone élargie de Klépierre<sup>(1)</sup>.

### EMPREINTE CARBONE ÉLARGIE EN TCO<sub>2</sub>E – SCOPES 1 À 3

Correspondance EPRA : 6.5.



### PART DE CHAQUE SCOPE DANS LES ÉMISSIONS TOTALES



Des actions concrètes pour limiter les impacts liés au Scope 3 sont déjà mises en place (cf. paragraphes 4.2.3 « Performance énergétique » et 4.3.3 « Nos clients : locataires et visiteurs »).

Nous communiquons avec les enseignes sur les enjeux environnementaux sur plus de 87 % de notre patrimoine en valeur.

De même, 98 % de nos centres commerciaux en Europe sont accessibles en transport en commun, et, en 2016, 41 % des visiteurs se rendent dans les centres du patrimoine en transport en commun ou par des modes de transport « doux » (à pied ou à vélo).

Pour évaluer avec précision les émissions indirectes, une étude carbone a été menée en 2016 pour évaluer certains des postes majeurs du Scope 3, notamment le déplacement des visiteurs et la partie amont de l'activité de nos locataires (fabrication des produits et fret amont). Le Groupe prévoit en 2017 de poursuivre cette étude

afin de calculer d'autres postes d'émissions indirectes pour compléter le Scope 3 et être en mesure de définir plus précisément des leviers d'actions en vue de l'objectif de réduction des émissions 2020.

### Anticiper les besoins d'adaptation aux effets du changement climatique

L'adaptation aux effets du changement climatique présente quelques défis pour le Groupe.

- Les principaux impacts de cette adaptation sont économiques. Les actions illustrées ci-avant tendent toutes à en limiter les conséquences. Elles visent la réduction de notre dépendance aux énergies fossiles et permettront ainsi notamment de nous prémunir contre les variations trop importantes du coût des énergies.

- Les impacts physiques sont plus limités, nos actifs étant implantés dans les principales métropoles d'Europe.

Leur anticipation passe par une gestion dynamique des risques (cf. paragraphe 4.2.9 « Risques et sécurité »). Des audits de structure sont systématiquement conduits pour prévenir les impacts des événements climatiques extrêmes (tempêtes, pluies ou chutes de neige importantes...), et nos efforts en matière d'efficacité énergétique aideront le Groupe à se prémunir contre des changements de température moyenne et des besoins plus importants en chauffage ou en climatisation. Enfin, le patrimoine du Groupe est peu soumis au risque de sécheresse (cf. paragraphe 4.2.6 « Eau »).

- Les possibles évolutions réglementaires en matière de lutte contre le changement climatique sont étudiées, notamment au sein de groupes de travail dédiés dans les organisations professionnelles dont le Groupe fait partie.

(1) Les déplacements des visiteurs ont été estimés actif par actif sur la base d'une distance moyenne de 10 à 22 km aller-retour en fonction de la typologie d'actif et en appliquant un facteur d'émission spécifique à chaque mode de transport selon la ventilation des visites. Les émissions liées à l'énergie des retailers ont été estimées en extrapolant les impacts CO<sub>2</sub> des consommations énergétiques des centres pour lesquels nous connaissons l'intégralité des consommations des preneurs à l'ensemble du patrimoine. Les émissions du siège intègrent les consommations d'énergie des bâtiments du siège français.

### 4.2.5 Déchets

Nous visons une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées à nos locataires et visiteurs, et en nous assurant ensuite, avec les prestataires en charge de l'enlèvement et du traitement des déchets, de leur bonne destination.

L'activité des centres commerciaux du Groupe a généré plus de 57 000 tonnes de déchets. Ces déchets sont considérés à 99 % comme étant non dangereux. Ampoules, tubes fluorescents, déchets électroniques, électroménagers et de peintures forment la grande majorité des déchets dangereux. Ils sont séparés des autres types de déchets in situ et envoyés en filière de valorisation spécifique.

#### Un jardin botanique responsable à Naples

Innovation dans la banlieue de Naples !

Le centre de Campania a conçu et cultive sur son terrain un jardin botanique pédagogique de 650 m<sup>2</sup>. Les plantes, toutes constituées d'espèces locales, sont cultivées sur du compost produit à partir des déchets organiques générés par le centre. Une récolte biologique, locale, qui sert également d'ateliers pédagogiques proposés aux familles et réseaux scolaires locaux puisque le centre propose des sessions gratuites de sensibilisation au développement durable, à l'agronomie, d'éducation à la nutrition... Depuis son ouverture, le jardin botanique a accueilli plus de 1 000 enfants des écoles environnantes.

#### Multiplier les solutions de tri

Le Groupe s'efforce de multiplier les solutions de tri pour accroître la part des déchets triés sur site et ainsi faire baisser le coût global de traitement. Plus de 30 types de déchets différents peuvent ainsi être triés sur les centres les plus performants.

Les actions mises en œuvre sur les centres visent à mettre en avant les bénéfices environnementaux et économiques de la séparation sur site. Ils passent par une sensibilisation du personnel et une collaboration avec les enseignes. Le Groupe dispose de véritables filières d'expertise, par exemple en Scandinavie ou en Allemagne où des taux de recyclage atteignent 100 % grâce à des systèmes très sophistiqués de collecte et séparation.

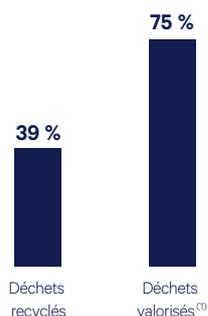
Nous veillons à capitaliser sur ces expériences : un manuel des meilleures pratiques édité en 2016 contient notamment 12 illustrations opérationnelles de pratiques exemplaires en matière de gestion des déchets.

En moyenne en Europe, 44 % des déchets sont triés directement dans nos centres, soit plus de 25 000 tonnes en 2016. 16 548 tonnes de carton, 672 tonnes de verre, et 1 803 tonnes de déchets alimentaires ont ainsi été récupérées.

#### Déchets triés dans les centres par type

Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : Waste-Abs

Groupe - 2016	En tonnes	En %
1. Carton	16 548	28,7 %
2. Papier	80	0,1 %
3. Verre	672	1,2 %
4. Cintres	11	0,0 %
5. Plastique	774	1,3 %
6. Métaux	243	0,4 %
7. DEEE	75	0,1 %
8. Palettes	424	0,7 %
9. Déchets alimentaires/organiques	1 803	3,1 %
10. Bois	347	0,6 %
11. Piles et batteries	9	0,0 %
12. Ampoules et tubes fluo	14	0,0 %
13. Autres déchets triés	4 307	7,5 %
<b>Sous-total déchets triés sur site</b>	<b>25 307</b>	<b>43,9 %</b>
<b>Déchets non triés</b>	<b>32 323</b>	<b>56,1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57 630</b>	<b>100 %</b>
Taux de couverture Groupe	86 %	



La part des déchets recyclés, réutilisés ou compostés s'élève à 39 % en 2016 (+ 4 % depuis 2014).

En y incluant toutes les autres formes de valorisation (incinération avec récupération de l'énergie, enfouissement avec méthanisation, digestion anaérobie, etc.), ce chiffre atteint 75 %, en progression de 12 % depuis deux ans.

La part des déchets recyclés et valorisés est en progression depuis 2012. Nous poursuivrons nos actions pour limiter toujours plus la mise en décharge des déchets générés par l'activité des centres commerciaux et pour accentuer nos efforts sur le recyclage.

L'objectif 2016 d'un taux de recyclage supérieur à 50 % est décalé à 2020 afin de nous permettre de trouver les solutions les plus adaptées aux contextes locaux de chaque centre notamment en termes de capacités des filières nationales existantes. L'objectif initial d'un taux de valorisation à 75 %, lui d'ores et déjà atteint en 2015, est réévalué à 90 % d'ici 2020.

La majorité du patrimoine est enfin équipée de poubelles multi-compartiments dans les parties communes, ce qui permet également de sensibiliser les visiteurs des centres au tri sélectif. Les preneurs sont également sensibilisés et des formations au tri dispensées par les directeurs techniques des centres sont de plus en plus fréquentes.

(1) Les déchets incinérés sont compris dans la part des déchets valorisés.

**Part des déchets recyclés et valorisés<sup>(1)</sup>**Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclés	2014	27 %	30 %	53 %	39 %	24 %	N/A	N/A	35 %	88 %
	2015	33 %	39 %	52 %	32 %	30 %	35 %	46 %	37 %	86 %
	<b>2016</b>	<b>33 %</b>	<b>42 %</b>	<b>52 %</b>	<b>33 %</b>	<b>39 %</b>	<b>37 %</b>	<b>67 %</b>	<b>39 %</b>	<b>86 %</b>
Valorisés	2014	57 %	35 %	100 %	55 %	39 %	N/A	N/A	63 %	88 %
	2015	80 %	48 %	100 %	60 %	62 %	99 %	100 %	75 %	86 %
	<b>2016</b>	<b>80 %</b>	<b>48 %</b>	<b>99 %</b>	<b>58 %</b>	<b>66 %</b>	<b>99 %</b>	<b>100 %</b>	<b>75 %</b>	<b>86 %</b>

**Répartition des déchets par destination**Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Waste-Abs

(en tonnes)		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclés	a	5 989	3 224	4 476	3 127	2 045	1 185	482	20 528	86 %
Réutilisés	b	10	3	10	45	0	0	0	68	
Compostés	c	46	577	742	103	170	87	140	1 865	
<b>Sous-total recyclés</b>	<b>a+b+c</b>									
Incinérés	e	4 071	450	3 273	1 852	525	0	10	10 181	
Autres formes de valorisation	f	4 828	15	1 440	652	1 038	2 186	297	10 456	
<b>Sous-total valorisés</b>	<b>a+b+c+e+f</b>									
Décharge	g	3 629	4 705	93	4 113	1 970	24	0	14 533	
<b>TOTAL</b>		<b>18 574</b>	<b>8 972</b>	<b>10 033</b>	<b>9 893</b>	<b>5 748</b>	<b>3 483</b>	<b>928</b>	<b>57 630</b>	

**Évolution de la répartition des déchets par destination**Périmètre constant 2016/14 (70 % de couverture) : 89 centres commerciaux et 2 708 999 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Waste-LfL

		2016		2015		2014		Taux de couverture Groupe
		Groupe		Groupe		Groupe		
		En tonnes	En %	En tonnes	En %	En tonnes	En %	
Recyclés	a	17 056	36 %	16 221	35 %	14 821	34 %	70 %
Réutilisés	b	37	0 %	254	1 %	225	1 %	
Compostés	c	1 430	3 %	648	1 %	557	1 %	
<b>Sous-total recyclés</b>	<b>a+b+c</b>	<b>18 523</b>	<b>39 %</b>	<b>17 123</b>	<b>37 %</b>	<b>15 603</b>	<b>35 %</b>	
Incinérés	e	8 210	17 %	6 930	15 %	3 385	8 %	
Autres formes de valorisation	f	8 953	19 %	10 383	23 %	8 738	20 %	
<b>Sous-total valorisés</b>	<b>a+b+c+e+f</b>	<b>17 163</b>	<b>36 %</b>	<b>17 313</b>	<b>38 %</b>	<b>12 122</b>	<b>27 %</b>	
Décharge	g	12 101	25 %	11 654	25 %	16 414	37 %	
<b>TOTAL</b>		<b>47 787</b>	<b>100 %</b>	<b>46 090</b>	<b>100 %</b>	<b>44 139</b>	<b>100 %</b>	

(1) Les autorités sont responsables de la collecte des déchets sur quelques sites en Italie, en France et en Turquie. Ces sites ne sont pas intégrés dans le reporting car le Groupe n'a pas le contrôle sur la destination finale de ces déchets, ce qui explique le taux de couverture de 86 %.

## 4.2.6 Eau

Les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,6 millions de m<sup>3</sup> d'eau en 2016, pour un coût global de 8,4 millions d'euros. Ces chiffres incluent les preneurs puisque le Groupe connaît les consommations de la globalité des bâtiments partout en Europe.

Le prix du m<sup>3</sup> d'eau varie de 1,37 à 4,53 euros hors TVA selon les pays. La variable la plus importante dans le prix de l'eau est le coût de traitement des eaux usées. Le Groupe concentre ses efforts sur deux volets : limiter la quantité d'eau consommée et surveiller la qualité des eaux rejetées.

### Consommation d'eau en m<sup>3</sup> et intensité de consommation d'eau m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en L/visite

Périmètre courant 2016 (90% de couverture) : 119 centres commerciaux et 3 502 720 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Water-Abs – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m <sup>3</sup>	2014	743 354	266 874	375 914	203 012	530 641	0	0	2 119 793	91 %
	2015	871 834	1 321 695	373 200	310 059	685 390	22 055	125 856	3 710 089	85 %
	<b>2016</b>	<b>846 199</b>	<b>1 281 014</b>	<b>391 130</b>	<b>220 780</b>	<b>657 244</b>	<b>58 726</b>	<b>126 798</b>	<b>3 581 890</b>	90 %
m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	<b>2016</b>	<b>0,70</b>	<b>1,73</b>	<b>0,45</b>	<b>0,79</b>	<b>0,88</b>	<b>0,26</b>	<b>0,46</b>	<b>0,83</b>	90 %
L/visite	<b>2016</b>	<b>3,27</b>	<b>8,79</b>	<b>4,25</b>	<b>4,80</b>	<b>5,07</b>	<b>1,74</b>	<b>3,64</b>	<b>4,82</b>	90 %

### Un risque de stress hydrique extrêmement faible

Notre patrimoine est très peu exposé au stress hydrique. 95 % de nos centres en valeur ne sont pas concernés par cette situation. 8 centres seulement sont exposés dans 4 pays (3 en Turquie, 1 en Hongrie, 2 en Italie et 2 en Espagne). Les autres pays ne sont pas sujets à ce stress.

### Part des centres non exposés au risque de stress hydrique en 2016 (% en valeur et nombre de centres)

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Non-exposé</b>	<b>100 %</b>	<b>88 %</b>	<b>100 %</b>	<b>91 %</b>	<b>78 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	
Exposé (% en valeur)	0 %	12 %	0 %	9 %	22 %	0 %	0 %	5 %	100 %
Exposé (en nombre de centre)	0	2	0	2	4	0	0	8	

Source : Projet « Aqeduct » du World Resources Institute, Aqeduct's global water risk mapping, overall risk.

### 0,77 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et 4,5 litres par visite, en baisse de 7 % sur trois ans à périmètre constant

Notre consommation est en baisse de 7 % depuis trois ans à périmètre constant, avec 183 496 m<sup>3</sup> de moins. En litres/visite, la baisse est également de 7 % sur trois ans.

Les trois postes de consommation les plus importants dans un centre commercial (hors parties privatives) sont les suivants :

- sanitaires ;
- équipements de climatisation, tout particulièrement les tours de refroidissement ;
- nettoyage.

Des efforts importants ont été entrepris ces dernières années pour parfaire la mesure de nos consommations, notamment grâce à l'introduction de nombreux sous-compteurs afin de disposer d'une analyse plus fine par boutique et par usage.

Nous développons également progressivement les systèmes de mesure automatique et instantanée de nos consommations d'eau. À ce jour, 49 centres commerciaux du patrimoine sont équipés de tels systèmes, soit 48 % du patrimoine en valeur. 16 nouveaux centres ont été équipés en 2016.

La mise en place de matériels hydroéconomiques, une gestion plus raisonnée des espaces verts avec des espèces moins gourmandes en eau ou la récupération et la réutilisation des eaux pluviales sont les principales pistes explorées sur nos bâtiments.

### Consommation d'eau en m<sup>3</sup> et intensité de consommation d'eau m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en L/visite

Périmètre constant 2016/13 (63 % de couverture) : 91 centres commerciaux et 2 667 496 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Water-LfL – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m <sup>3</sup>	2013	837 053	604 471	259 956	225 339	648 555	8 066	81 438	2 664 879	63 %
	2014	793 834	554 466	264 721	211 780	633 646	11 092	88 893	2 558 432	
	2015	781 427	583 871	269 186	210 026	642 698	10 276	91 202	2 588 686	
	2016	723 543	532 260	290 941	201 065	628 556	10 616	94 402	2 481 383	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>8 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>12 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>32 %</b>	<b>16 %</b>	<b>- 7 %</b>	
m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	2013	0,87	1,64	0,40	0,92	0,90	0,09	0,46	0,83	63 %
	2014	0,82	1,51	0,41	0,87	0,88	0,13	0,51	0,80	
	2015	0,82	1,60	0,41	0,86	0,90	0,12	0,52	0,81	
	2016	0,76	1,46	0,43	0,82	0,88	0,12	0,54	0,77	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>9 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>32 %</b>	<b>16 %</b>	<b>- 7 %</b>	
L/visite	2013	3,84	7,84	3,83	5,76	5,53	9,53	3,66	4,90	63 %
	2014	3,70	7,24	3,98	5,31	5,24	12,44	3,91	4,70	
	2015	3,65	7,38	3,99	5,22	5,19	11,20	4,09	4,71	
	2016	3,41	6,83	4,27	4,99	5,09	11,13	4,28	4,54	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>11 %</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>- 7 %</b>	

### Surveiller la qualité des eaux usées

Enfin, une attention particulière est portée à la qualité des eaux usées. Les systèmes d'évacuation sont nettoyés régulièrement et la quasi-totalité des parkings gérés par le Groupe est équipée de séparateurs d'hydrocarbures afin de traiter les eaux avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux publics. Les infiltrations d'eau pluviale sur site peuvent également être encouragées conformément aux niveaux autorisés afin de limiter l'imperméabilisation des sols.

### 4.2.7 Ressources naturelles

#### Limiter et encadrer l'usage des ressources naturelles

L'utilisation de ressources naturelles (outre les énergies fossiles et l'eau) se concentre majoritairement pendant la phase de développement des bâtiments.

Le Groupe prend des mesures concrètes afin de limiter leur utilisation. Il travaille en étroite collaboration avec des développeurs immobiliers reconnus, qui ont des démarches environnementales structurées. L'utilisation de ressources naturelles est encadrée et vérifiée au travers des certifications recherchées, notamment la certification BREEAM que le Groupe vise avec à minima le niveau Very Good sur tout nouveau projet de développement.

Cet encadrement consiste par exemple à :

- apporter une attention particulière aux politiques de « chantiers verts » mises en œuvre par les développeurs ;
- entreprendre un suivi strict des impacts environnementaux de la phase de construction ;

- considérer systématiquement l'utilisation de matériaux respectueux de l'environnement ;
- étudier l'origine des matières premières utilisées, notamment le bois pour lequel les entreprises doivent prouver qu'il provient d'une source légale. Klépierre favorise la certification au titre des programmes PEFC™ ou FSC®. Sur les nouveaux projets, en accord avec les critères définis par BREEAM pour la cible management et visés par Klépierre, la traçabilité selon l'un de ces deux programmes est assurée pour plus de 80 % du bois utilisé.

Au Prado, qui ouvrira ses portes en 2018 à Marseille, Klépierre va plus loin en s'inspirant de la démarche Cradle to Cradle®. Il deviendra ainsi le premier centre commercial français à suivre cette méthode qui vise à favoriser l'usage de matériaux recyclables ou réutilisables tout en pensant dès l'origine à leur traitement futur.

Au-delà des matériaux, cette démarche récompense l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la conception même du centre. Le toit canopée d'un design incontestable permet ainsi le renouvellement de l'air intérieur et une pénétration optimale de la lumière du jour. Des centaines de m<sup>2</sup> de murs végétaux et terrasses, des ruches d'abeilles hébergeront une faune et une flore diverses avec des parcours éducatifs. Un système de covoiturage sera mis en place pour les employés du centre et le centre sera alimenté en énergie par la boucle de chaleur créée à partir de la station d'épuration de l'éco-quartier, réduisant ainsi l'impact carbone et les coûts d'achat.

Durant la phase d'exploitation des bâtiments, les équipes sont sensibilisées aux produits et matériaux utilisés. Ces critères entrent notamment dans le choix des prestataires. 86 % des prestataires de nettoyage en Europe sont ainsi certifiés. Une liste recensant les produits et matériels les moins nocifs pour l'environnement est également annexée au contrat cadre de nettoyage.

### 4.2.8 Biodiversité et qualité sanitaire

Le respect de la biodiversité environnante et la qualité sanitaire que nous devons offrir sur nos centres passent tous deux par une meilleure prise en compte des milieux naturels et notre volonté de limiter notre impact sur l'environnement. Ces préoccupations sont intégrées à nos projets de développement et sont également suivies tout au long de la vie de nos centres.

#### La biodiversité étudiée sur l'ensemble des nouveaux projets

Un écologue est systématiquement associé aux projets de développement de nouveaux actifs ou d'extension de bâtiments existants. Son diagnostic permet de mieux comprendre les milieux naturels environnants et ainsi de mieux identifier et préserver le capital naturel local. Ses conseils viendront guider les architectes et les développeurs afin de les aider à valoriser les écosystèmes existants et à choisir les espèces végétales les plus appropriées.

La prise en compte de ces enjeux entre dans le cadre de la certification BREEAM New Construction, en particulier les crédits octroyés dans la cible « Land Use and Ecology ».

La végétalisation des toitures fait partie des pistes privilégiées. Emporia à Malmö (Suède) est dotée d'une toiture végétalisée de plus de 27 000 m<sup>2</sup> accessible au public. Lors de la rénovation de la toiture d'Alexandrium à Rotterdam, plus de 22 000 m<sup>2</sup> de sedums ont été plantés. Enfin, le projet du Prado à Marseille accueillera un toit végétal sous une canopée en verre de 4 200 m<sup>2</sup>. Les essences locales sont privilégiées sur ces surfaces, et le recours aux espèces invasives est prohibé.

#### Actions en faveur de la biodiversité

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	Nombre de centres	% en valeur	Taux de couverture Groupe
Gestion raisonnée des espaces verts	62	49 %	
Partenariat avec une école et/ou association	29	23 %	
Plan d'action biodiversité	13	11 %	
Abris pour la faune sauvage	18	21 %	100 %
Autres actions	25	20 %	
<b>AU MOINS UNE ACTION</b>	<b>85</b>	<b>67 %</b>	

#### Un environnement sain pour tous

Plusieurs centaines de millions de visiteurs fréquentent nos centres commerciaux chaque année. Ce sont également des espaces dans lesquels travaillent au quotidien plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Nous souhaitons offrir à tous un environnement sûr et sain. La qualité sanitaire de ces lieux doit donc être irréprochable. Nous avons identifié pour cela trois axes majeurs :

- la qualité sanitaire : 86 % des prestataires en charge du nettoyage ont une certification, ISO 14001 majoritairement, et leurs cahiers des charges incluent des produits à privilégier pour une meilleure qualité sanitaire. La surveillance et l'entretien des conduits de ventilation sont également très normés partout en Europe ;
- la qualité des matériaux, des revêtements, des façades, du mobilier : le Groupe s'efforce de privilégier des matériaux sains, à faible émission de composés organiques volatils, et à faible teneur en substances nocives. L'amiante et la supervision des installations techniques font également bien entendu partie des sujets couverts par notre politique de gestion des risques ;

#### Des actions en faveur de la biodiversité sur une majorité de centres

La prise en compte de nos impacts sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets. Elle est également intégrée sur les centres commerciaux existants.

En 2013, Klépierre a fait réaliser un diagnostic par un cabinet spécialisé sur 45 centres commerciaux, représentant en 2016 près de la moitié du patrimoine en valeur pour évaluer la proximité et la sensibilité aux milieux naturels (proximité avec une zone naturelle ou semi-naturelle, une zone réglementée et/ou sensible, des zones humides, connectivités écologiques, présence d'espèces ou d'habitats sensibles...).

Ce diagnostic a fait ressortir les centres qui auraient une sensibilité plus élevée. Ces centres ont fait l'objet d'une attention particulière. À l'échelle du Groupe, 85 centres, représentant plus des deux tiers du patrimoine en valeur, ont développé des actions concrètes en faveur de la biodiversité.

Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes :

- partenariat avec une école et/ou une association pour promouvoir et sensibiliser sur la biodiversité : sur 29 centres commerciaux ;
- installation d'abris pour la faune environnante : sur 18 centres commerciaux ;
- gestion raisonnée des espaces verts : 62 centres commerciaux privilégient les espèces végétales locales moins gourmandes en eau et utilisent des produits phytosanitaires plus respectueux de l'environnement.

- la qualité de l'air et de l'eau : le Groupe s'assure que les prises d'air sont exemptes de sources majeures de pollution, et qu'un volume satisfaisant d'air neuf est constamment apporté dans les centres. Le risque légionellose est maîtrisé grâce à des tests réguliers effectués sur les équipements techniques.

La sécurité de nos centres, des enseignes et des millions de visiteurs qui nous font confiance, l'exemplarité dans les relations avec nos parties prenantes et la satisfaction de nos clients sont autant d'exigences incontournables pour Klépierre.

L'année 2016 aura encore été marquée par un niveau accru de sécurité, notamment suite aux événements et attentats survenus à Paris. Les équipes ont été pleinement mobilisées, permettant aux centres commerciaux de continuer à accueillir le public avec des moyens de sécurité renforcés.

En 2016, 98 % des centres français sont équipés de systèmes GSAO : gestion de la sécurité assistée par ordinateur. Ce système ultra sécurisé assure le bon déroulement des actions préventives (rondes) et un traitement efficace des événements grâce à une traçabilité et un partage de l'information (avec la police, par exemple).

Cette réactivité et ce niveau de sécurité sont le résultat direct des actions entreprises depuis plusieurs années pour l'analyse plus fine des risques et leur meilleure maîtrise sur l'ensemble de nos pays d'implantation.

#### 4.2.9 Risques et sécurité

Mettre en place une véritable politique de prévention et de gestion des risques est la priorité de Klépierre. Cette politique est donc constamment remise à jour afin de garantir son efficacité à tous les niveaux et dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. Les risques sont ainsi recensés, évalués et maîtrisés au niveau de chaque bâtiment, avec un accent tout particulier porté à la sécurité des millions de visiteurs et des dizaines de milliers d'employés qui fréquentent nos centres chaque année.

Les actions engagées depuis plusieurs années ont permis le renforcement des moyens humains et organisationnels dédiés aux systèmes de gestion des risques partout en Europe. Ce travail de structuration s'est poursuivi en 2016 avec une volonté toujours plus forte de mettre en place des outils communs et des méthodes homogènes sur l'ensemble de nos implantations y compris dans les nouveaux pays et auprès des nouvelles équipes issues de l'intégration de Corio.

Pour répondre à ces enjeux, l'organisation se décline à tous les niveaux. Elle comprend le Comité d'audit du Conseil de surveillance, le Comité des risques et du contrôle interne (dont est membre le Directoire), la Direction du Contrôle Interne, et un réseau de coordinateurs dans tous les métiers et fonctions du Groupe.

Une nouvelle Charte du contrôle interne, diffusée début 2016, permet de formaliser cette organisation qui a prouvé son efficacité et de recenser l'ensemble des outils et des processus participant à ces contrôles.

#### Recensement et évaluation des risques dans les centres commerciaux

La priorité de nos équipes dans les centres est mise à la fois sur l'identification et l'analyse des risques. Ceux-ci sont identifiés à l'aide d'une matrice des risques qui comprend notamment les risques suivants :

- risques pouvant porter atteinte à la sécurité des visiteurs et des bâtiments, risques de structure notamment ;
- risques naturels : phénomènes climatiques extrêmes (sécheresses, chutes de neige, vagues de chaleur, vagues de froid, tempêtes), tremblements de terre, montées du niveau des eaux, inondations fluviales, prévention des incendies, etc. ;
- risques technologiques : proximité d'installations spécifiques ;
- matériaux et produits chimiques : amiante, plomb, peintures, produits de nettoyage, etc. ;
- pollution du sol et de l'eau : qualité des eaux usées, système d'évacuation, séparateurs à hydrocarbures, etc. ;
- risques sanitaires : légionellose, bactéries et propagation de virus, etc. ;
- pollution sonore et nuisances olfactives.

Pour les maîtriser, les propriétaires de risques clairement identifiés mettent en place les contrôles appropriés documentés dans des procédures et modes opérationnels.

La conformité des contrôles est testée de manière permanente par les opérationnels (Directions de centre, Directions d'exploitation, Directions pays) et de manière périodique par les fonctions d'audit interne et les équipes chargées du contrôle des opérations au niveau corporate.

Des tableaux de bord internes permettent de suivre ces contrôles et un rapport annuel est établi pour le Directoire et le Conseil de surveillance.

Un niveau élevé de sécurité est également assuré tous les jours par des équipes dédiées et des agents de sécurité présents en permanence sur les sites. Les nouvelles zones de parking comprennent des espaces de circulation mieux conçus, ainsi que des espaces réservés aux personnes à mobilité réduite et aux familles et aux enfants en bas âge. La surveillance des centres est permanente, notamment celle des installations de climatisation pour prévenir toute contamination par la légionellose ou par la propagation d'agents pathogènes.

Le recensement des incidents dans les centres commerciaux permet de mesurer la bonne maîtrise des risques. Ces incidents sont déclarés de manière homogène partout en Europe à l'aide de catégories d'incidents communes qui permettent d'en améliorer la lisibilité et la compréhension. Une analyse trimestrielle de l'ensemble des incidents dans le Groupe est réalisée et communiquée au Directoire et à l'ensemble des Directions pays.

La maîtrise des situations d'urgence est enfin testée lors d'exercices de gestion de crise grandeur nature. Ces tests qui mesurent la réactivité des équipes sont réalisés au moins une ou deux fois par an et peuvent se tenir en présence de clients ou en dehors des horaires d'ouverture selon les pays.

#### Recensement et évaluation des risques au niveau corporate

Le recensement des risques du groupe Klépierre et leur évaluation sont effectués à l'aide de la cartographie des risques établie conjointement avec les différents métiers et fonctions du Groupe.

Cette cartographie est actualisée au moins une fois par an et à la demande des utilisateurs (nouveau risque, changement dans l'évaluation d'un risque, ajout de mesure...). Cette mise à jour comprend les étapes suivantes :

- identification des activités des Directions opérationnelles et fonctions support ;
- identification des risques attachés à chaque activité ;
- évaluation du risque brut (avant contrôles et mesures) en fonction de trois critères d'impact (image, financier et juridique) et de la fréquence d'occurrence du risque ;
- identification des contrôles et mesures de maîtrise des risques décrits par les opérationnels et évaluation de ces contrôles et mesures en termes d'efficacité et de complétude ;
- évaluation des risques résiduels après prise en compte des contrôles et mesures ;
- détermination des plans d'action à mettre en place, incluant les contrôles de premier et second niveaux ainsi que les procédures.

### 37 risques regroupés en 10 familles sont identifiés au niveau corporate.

#### 10 familles de risques

Sécurité des personnes et des biens	Politique de financement
Investissements et valorisation	Réglementaire, fiscal, assurances
Commercialisation et gestion locative	Pilotage, process et outils
Développement et gestion immobilière des actifs	Communication et réputation
Achats de biens et services	Gestion des ressources humaines

### Mise à jour des plans de continuité des activités (PCA)

Les plans de continuité des activités sont régulièrement mis à jour.

Une nouvelle Charte Groupe de la continuité de l'activité a été diffusée début 2016 avec pour objectif d'harmoniser les dispositifs partout en Europe et notamment dans les nouveaux pays acquis suite à l'acquisition Corio en 2014.

Enfin, en matière environnementale, le Groupe n'a été ni impliqué ni responsable d'aucun manquement aux réglementations. Il n'a pas constitué de provisions ou de garanties au titre de risques environnementaux au cours des trois dernières années.

### 100 % respect des réglementations depuis 2013



Amendes

Sanctions non financières

Provisions et garanties pour risques environnementaux

## 4.3 Klépierre, un acteur engagé sur toute sa chaîne de valeur

### 4.3.1 Droits de l'Homme et déontologie

#### Une forte attention portée au respect des droits fondamentaux

Suite à l'intégration de actifs Corio et l'acquisition d'Oslo City en 2015, Klépierre opère désormais sur 16 pays, dans les régions et les métropoles les plus dynamiques d'Europe sur les plans démographique et économique. En application de ses engagements déontologiques, les mêmes procédures sont systématiquement appliquées en tous lieux, et à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, les réglementations nationales et européennes strictes et les procédures internes garantissent le respect des normes relatives aux Droits de l'Homme. 100 % des collaborateurs Klépierre opèrent dans des pays ayant ratifié les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) relatives notamment à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, à la liberté syndicale et à la reconnaissance effective du droit de négociation collective, à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition du travail des enfants. L'ensemble de nos fournisseurs et prestataires de services clés opérant dans ces mêmes pays, cette situation s'étend donc également à notre supply chain.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2012, Klépierre renouvelle cet engagement en 2016 et mène, désormais tous les ans, une revue de la situation en matière de droits humains, en lien avec les correspondants de nos pays d'implantation. Cette évaluation guidée par l'outil d'analyse développé par le Pacte mondial, atteste d'un respect systématique des droits fondamentaux (en termes de santé et de sécurité au travail, de conditions de travail, d'égalité de traitement, de liberté d'association et de négociation collective, de non-discrimination, de travail forcé...). Cette revue annuelle réalisée avec tous les correspondants RH du Groupe permet de vérifier la pertinence des reportings périodiques mis en place, la consistance et l'évolution des actions locales. C'est aussi un outil de réflexion sur les politiques à mettre en œuvre au niveau Groupe en vue d'une amélioration permanente et harmonisée de nos pratiques.

#### Le Code de déontologie professionnelle, socle de notre engagement

Le Code de déontologie professionnelle illustre notre engagement en matière de déontologie et de Droits de l'Homme. L'objectif de ce Code est de rendre plus compréhensible pour les collaborateurs et nos parties prenantes les engagements de notre Groupe et de s'assurer ainsi de leur meilleur respect. Des sessions de formation ont été organisées lors de son lancement dans la majorité des pays. Ce Code est consultable en ligne sur le site de Klépierre<sup>(1)</sup>.

#### Un ensemble complet de règles et de mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect des règles et engagements du Groupe

Un ensemble de procédures et de bonnes conduites propre à l'entreprise encadre les activités de manière à assurer le respect de la réglementation et des coutumes locales ainsi que la primauté des intérêts de la clientèle. Elles viennent compléter et préciser les principes énoncés dans le Code. Elles fixent ainsi les règles à respecter pour limiter et encadrer les situations à risque sur les thèmes suivants :

- conflit d'intérêts ;
- confidentialité et respect du secret professionnel ;
- communication financière et médias ;
- information privilégiée et délit d'initiés ;
- lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- respect des règles concernant la corruption ;
- absence de financement de la vie politique ;
- délégation de pouvoirs et signatures ;

(1) [www.klepierre.com/qui-sommes-nous/gouvernance/gouvernement-dentreprise](http://www.klepierre.com/qui-sommes-nous/gouvernance/gouvernement-dentreprise).

- cadeaux et invitations, reçus par les collaborateurs et offerts aux tiers ;
- protection et utilisation des actifs de la Société ;
- respect des procédures applicables aux appels d'offres ;
- alerte professionnelle ;
- santé, hygiène et sécurité ;
- prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ;
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Une évaluation du respect de ces principes a été réalisée en 2016 à l'aide d'un questionnaire de conformité adressé à chaque filiale pour s'assurer de la déclinaison de ces principes et de leur respect dans tous nos pays d'implantation.

### Un dispositif d'alerte professionnelle et de surveillance renforcée des risques de fraudes

Une procédure de « whistleblowing », ou dispositif d'alerte professionnelle, est également en place partout en Europe et prend la forme d'une hotline externalisée à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Ce dispositif est disponible 24 heures/24 par téléphone, mail ou au moyen d'un site internet dédié. L'anonymat est permis quand cela est autorisé par les réglementations locales. L'ensemble des collaborateurs est informé de ce dispositif.

Aucun manquement ou violation aux règles déontologiques n'est pour l'instant remonté au travers de ce dispositif.

Le Groupe subit régulièrement des tentatives de fraudes externes telles que la fraude au Président, des tentatives d'intrusions informatiques. Ces dernières font l'objet d'une vigilance accrue à l'aide d'outils d'audit et de protection. En interne, les accès sont gérés par le système au travers des profils d'habilitation et les collaborateurs sont sensibilisés à ces sujets par des modules de formation accessibles en permanence.

### 4.3.2 Achats responsables

Les relations du Groupe avec ses fournisseurs et prestataires de services sont régies par une exigence partagée d'exemplarité. Klépierre s'efforce d'étendre ses principes de responsabilité à sa chaîne de valeur puisque c'est à cette échelle que se jouent la sécurité et la qualité de l'expérience offerte à nos clients, enseignes comme visiteurs.

#### Une fonction Achats pour structurer les processus d'achats dans nos centres commerciaux

Afin de garantir une bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et d'optimiser notre performance en la matière, une Direction dédiée a été créée au 1<sup>er</sup> semestre 2014. Forte de six collaborateurs, et en liaison avec des prestataires externes, elle a pour missions principales et par ordre d'importance :

- d'optimiser les processus d'achats ;
- de sécuriser, d'évaluer et de suivre un groupe particulier de fournisseurs dits « référencés » ;
- et d'améliorer la marge opérationnelle.

Elle porte une attention particulière au caractère responsable et durable des achats. Son périmètre d'intervention couvre les charges courantes des centres commerciaux (OPEX), les charges exceptionnelles (CAPEX), mais aussi les budgets marketing ou encore les frais généraux.

Son action obéit à deux principes fondamentaux : neutralité pour des processus objectifs, équitables, éthiques et transparents, et vision globale.

Depuis l'intégration de Corio en 2015, la Direction des Achats s'efforce d'étendre l'optimisation des achats à l'ensemble des 16 pays où le Groupe est présent. Pour ce faire, elle a défini en 2016 les actions suivantes qui seront mises en œuvre à partir de 2017 :

- mise en place d'un système de gestion des fournisseurs (SRM) commun à l'ensemble des pays ;
- création d'une coordination achat internationale ;
- mise en place d'une expertise achat dédiée dans les pays.

#### Des dépenses opérationnelles particulièrement scrutées

En 2016, Klépierre a acheté environ 300 millions d'euros<sup>(1)</sup> de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux détenus et gérés en Europe. Ces dépenses courantes (OPEX) font l'objet d'une attention minutieuse. Elles sont très majoritairement refacturées aux locataires dans le cadre des charges locatives. C'est une responsabilité importante dans les relations que nous nouons avec nos retailers et qui nous pousse à toujours plus de transparence et de pertinence dans la gestion de nos budgets.

La recherche d'économies est constante. On notera par exemple sur 2016/2017 en France :

- la mise en place d'un accord-cadre pour la sécurité et la sûreté des centres qui représente le 1<sup>er</sup> poste de charges ;
- le lancement d'un appel d'offres national pour la maintenance multitechnique dans nos centres ;
- le redéploiement du contrat pour l'approvisionnement en gaz des centres commerciaux.

Les risques liés aux dépenses opérationnelles résident dans l'atomisation du processus d'achat (commande ou approvisionnement) au niveau de chaque centre commercial, et dans l'identification des prestataires effectuant une mission de service pouvant avoir un impact sur la continuité de l'activité du centre. Ces risques sont maîtrisés notamment au moyen d'un renforcement des processus de sélection et de référencement des fournisseurs prestataires, de l'établissement de contrats-cadres, et d'un suivi quotidien sur site.

#### Des prestataires présents au quotidien dans nos centres

En moyenne en Europe, nos budgets opérationnels (OPEX) se composent à 90 % de cinq grandes familles de services<sup>(2)</sup> : fluides (énergie et eau), opérations générales, nettoyage, maintenance, sécurité et sûreté.

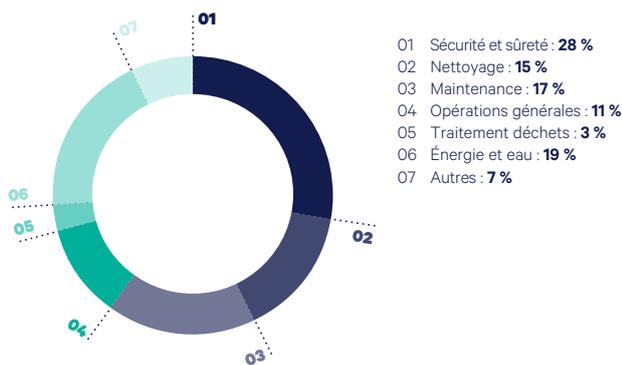
Les équipes de la plupart des fournisseurs et des prestataires de services de nettoyage, de sécurité et de maintenance des équipements qui pèsent pour 60 % des budgets opérationnels en Europe, sont présentes quotidiennement dans nos centres commerciaux. Les mécanismes de surveillance et de contrôle sont

(1) À l'exclusion des budgets de marketing, des taxes et honoraires de gestion.

(2) Issu de la moyenne des budgets opérationnels planifiés 2016 des centres du Groupe sur 10 pays. Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

ainsi facilités. Si nous ajoutons à cela les budgets alloués à l'énergie et à l'eau qui sont établis sur des marchés soumis à des réglementations strictes en Europe, nous pouvons considérer que les principaux achats du Groupe font l'objet d'un degré de contrôle élevé.

#### RÉPARTITION DES BUDGETS OPÉRATIONNELS DES CENTRES COMMERCIAUX ET IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX SERVICES FOURNIS



100 % de nos fournisseurs clés sont ainsi présents dans nos pays d'implantation, tous signataires des huit conventions fondamentales.

Les équipes sur site ont la responsabilité de contrôler et d'auditer la qualité des services fournis. Les procédures mises en place au niveau du Groupe permettent de normer ces contrôles selon des critères économiques, environnementaux et sociaux.

En 2016, une analyse de la performance sociale et environnementale de nos principaux fournisseurs a été réalisée. Cette étude portant sur une quarantaine de fournisseurs de toutes tailles a permis de les évaluer sur les critères suivants : environnement, social, éthique des affaires et achats responsables. La moyenne des scores des fournisseurs Klépierre s'élève à 46,4, supérieure à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude.

Klépierre va continuer son analyse afin d'en déduire des pistes d'actions concrètes pour engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche responsable partagée.

#### Une même exigence sur les charges exceptionnelles (CAPEX)

Klépierre a développé le concept ClubStore® afin de repenser et rythmer le parcours client et de créer des lieux commerciaux exclusifs. La Direction des Achats a lancé en 2015/2016 des appels d'offres pour sélectionner les meilleurs prestataires répondant au concept sur plusieurs aspects : zone de repos (mobilier, luminaires...), signalétique, accueil (guest clubs), bornes d'orientation (directories), toilettes, playwords – jeux d'enfants et stickage.

Les solutions sélectionnées répondent aux exigences du Groupe sur les volets suivants :

- **contrôle** : les produits satisfont pleinement aux réglementations et normes applicables aux établissements recevant du public (ERP) ;
- **garantie** : les produits sont garantis deux ans pièces, main-d'œuvre et déplacement ;
- **sécurité** : prestataires analysés sous l'angle de leur santé financière, de leur respect de la législation du travail et de leur taux de dépendance ;
- **négociation** : les prix intègrent l'ensemble des prestations : droit, propriété intellectuelle, licences, outillage ;
- **développement durable** : les prestataires sont intégrés à la plateforme d'évaluation externe ;
- **maintenance** : la vision coût global est prise en compte avec extension de garantie et maintenance.

#### Le développement de revenus additionnels significatifs

La Direction des Achats négocie pour le Groupe l'ensemble des accords de régie publicitaires en lien avec les pays. La Suède, l'Italie ont été déployées sur 2016, la France est en cours de finalisation et sera déployée sur 2017. L'Espagne, le Portugal, les Pays-Bas et la Norvège sont à venir.

### Sélection et référencement des prestataires de services

Le référencement des fournisseurs et des prestataires (sourcing, évaluation et contractualisation) est normé. Les partenaires économiques sont sélectionnés au moyen d'un processus d'appel d'offres objectif et équitable. Les contrats sont signés sans renouvellement automatique. La sélection des prestataires agréés intègre des critères de développement durable de plus en plus stricts. Ces critères sont pondérés de manière différente en fonction du type de service.

L'agrément des prestataires a été renforcé dans les principaux pays concernés et est progressivement centralisé. Un panel plus réduit de prestataires facilite le contrôle sur site.

Un effort particulier a notamment été effectué depuis 2014 sur les décorations de Noël. La sélection de trois prestataires en France, Espagne et Portugal a des avantages multiples : économiques (- 12 % en coûts), environnementaux (plus d'un million d'ampoules LED) et en termes de sécurité (contrôle plus aisé des installations).

### Des pratiques responsables

Afin d'appuyer le quotidien des acheteurs, des outils leaders sur le marché ont été mis en place afin de suivre et d'anticiper les partenaires externes.

Les engagements sociaux et environnementaux du Groupe ont été progressivement intégrés dans les contrats signés avec nos fournisseurs et prestataires de services et comprennent notamment les éléments suivants :

- économie : situation financière, part du chiffre d'affaires réalisé avec le Groupe (< à 25 %), déontologie, etc. ;
- environnement : utilisation de produits et de matériaux non nocifs, efficacité énergétique, gestion des déchets, mise en place de procédés innovants, etc. ;
- social : prévention contre le travail dissimulé, le travail forcé ou le travail des enfants, horaires et conditions de travail, etc.

Les prestataires de services détenteurs d'une certification sont privilégiés. Nous considérons que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 80 % de nos prestataires et fournisseurs clés ont au moins une certification, ISO 9001 ou 14001 principalement. L'objectif de 80 % est atteint depuis 2014. Nous souhaitons désormais conserver a minima ce niveau de certification.

### Part des prestataires clés certifiés

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	Nettoyage	Sécurité	Maintenance	Total	Taux de couverture Groupe
2014	90 %	77 %	73 %	83 %	100 %
2015	85 %	78 %	80 %	82 %	100 %
<b>2016</b>	<b>86 %</b>	<b>75 %</b>	<b>79 %</b>	<b>80 %</b>	100 %

Les principales certifications sont ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

### Des mécanismes de paiement encadrés

Les services internes qui sélectionnent et référencent les fournisseurs et les services qui effectuent les paiements sont distincts et indépendants. Cette répartition stricte des tâches a été renforcée depuis la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion. Cet outil, déployé depuis 2008, est opérationnel sur l'ensemble des territoires.

### 4.3.3 Nos clients : locataires et visiteurs

Nous comptons deux types de clients dans nos centres commerciaux : les enseignes, clients directs de Klépierre, et les visiteurs de nos centres commerciaux, clients de nos enseignes.

Les exemples témoignant des relations que nous nouons avec eux sont présentés avec détails dans les différents supports de communication Groupe (rapport annuel, site internet, etc.).

#### Avancer de concert avec nos locataires pour améliorer la performance environnementale et sociétale de nos centres

Sur les thèmes environnementaux et sociétaux, les actions déployées par le Groupe sont largement partagées avec eux. Ainsi en matière énergétique par exemple, nous ne pouvons appréhender les besoins énergétiques d'un centre commercial dans sa globalité sans comprendre les interactions entre les consommations des parties communes et des parties privatives (en termes d'échanges thermiques, de besoins en chauffage et en climatisation notamment). Nous connaissons l'intégralité des consommations énergétiques de nos locataires sur 38 centres commerciaux (Cf. paragraphe 4.2.3 « Performance énergétique » pour plus de détails).

De même, la grande majorité des déchets générés dans les centres commerciaux résulte de l'activité des enseignes présentes et nous suivons ces données sur l'intégralité de notre patrimoine.

Ces échanges se renforcent chaque année. Ils passent par une communication et une sensibilisation accrue, dans une logique gagnant-gagnant. La réduction de la consommation énergétique des parties communes des centres commerciaux et un meilleur tri des déchets ont par exemple un impact certain sur les charges refacturées à nos locataires.

En 2016 a eu lieu avec succès la seconde édition du Retailer Day qui a rassemblé 200 représentants de 120 enseignes au siège du Groupe. Les équipes de Klépierre se sont rendues disponibles pour répondre aux questions des enseignes et présenter les dernières actualités notamment l'ouverture du Prado et la nouvelle campagne marketing « Let's Play ». Les retailers ont ainsi pu profiter d'une occasion privilégiée d'échanger sur leurs projets et de discuter ensemble des opportunités de développement.

#### Collaboration innovante en Turquie

En 2016, les équipes opérationnelles turques ont développé des outils de benchmark énergétique très précis pour comparer les consommations des locataires dans les centres.

Ces outils rendent compte de la consommation moyenne totale de chaque enseigne (rapportée à leur surface) et de la consommation moyenne de chaque sous-secteur du centre commercial, auquel elles appartiennent. La Direction pays a ensuite demandé au facility manager des centres d'analyser les différences de consommation entre chaque enseigne d'un même sous-secteur et les variations entre chaque sous-secteur.

Les résultats et analyses seront communiqués prochainement à chaque locataire et une réunion dédiée sera organisée sur chaque centre commercial pour décider de manière collaborative des actions à mettre en œuvre et des solutions à développer pour améliorer l'efficacité énergétique globale des centres.

Des modalités d'échanges formalisées avec leurs enseignes sont en place sur plus de 87 % du patrimoine en valeur. Les sujets environnementaux et sociétaux peuvent ainsi faire l'objet de réunions spécifiques (sur 58 % du patrimoine) ou de communications dédiées, comme à Gulsbogen en Norvège et à Villa Arena aux Pays-Bas où des profils énergétiques analysés et commentés sont envoyés à chacun des locataires. Les actions sur les thèmes des déchets passent par une meilleure communication dans la durée sur les solutions de tri proposées et sur le parcours depuis les cellules occupées par les enseignes jusqu'aux différents points de collecte. Du matériel spécifique (notamment concernant les déchets alimentaires et organiques) peut également être distribué pour s'assurer de la participation de tous aux objectifs de recyclage et de valorisation.

#### Mesurer la satisfaction de nos visiteurs

Klépierre souhaite offrir à chaque client le centre commercial qui lui correspond. Proximité, accessibilité, offre commerciale diversifiée, convivialité et sécurité sont des notions essentielles pour répondre à un public dont les attentes sont en constante évolution.

La satisfaction du client constitue un élément clé pour mesurer l'attractivité d'un centre commercial et les enquêtes de satisfaction de la clientèle sont donc des outils indispensables pour s'assurer que les mesures appropriées ont bien été mises en place pour répondre aux attentes de nos visiteurs.

64 % des centres commerciaux en valeur ont effectué au moins une enquête satisfaction ces deux dernières années.

Près de 33 170 clients ont ainsi été sondés partout en Europe en 2016.

#### Enquêtes de satisfaction des visiteurs

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Part en valeur des centres ayant réalisé au moins une enquête au cours des 24 derniers mois</b>									
<b>2015 &amp; 2016</b>	<b>43 %</b>	<b>65 %</b>	<b>71 %</b>	<b>100 %</b>	<b>78 %</b>	<b>100 %</b>	<b>86 %</b>	<b>64 %</b>	100 %
<b>Nombre de visiteurs sondés</b>									
2014	25 298	3 500	6 480	5 615	800	N/A	N/A	41 693	100 %
2015	9 015	4 965	7 902	12 419	3 600	1 866	0	39 767	100 %
<b>2016</b>	<b>3 338</b>	<b>5 417</b>	<b>3 000</b>	<b>9 976</b>	<b>5 232</b>	<b>2 886</b>	<b>3 321</b>	<b>33 170</b>	100 %

### 4.3.4 Développement local

#### Développer l'accessibilité en transports de nos centres et encourager les modes de transport « doux »

La proximité et l'accessibilité aux moyens de transport des centres commerciaux font partie intégrante de la stratégie de Klépierre.

L'emplacement, la densité urbaine, l'offre de transports sont des critères essentiels dans les choix d'investissement. Nous nous efforçons également de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans les centres existants.

41 % des visiteurs se rendent sur nos sites à pied ou en transports en commun. La proportion de visiteurs utilisant les transports en commun est de 24 %, illustrant le repositionnement stratégique opéré depuis plusieurs années sur des actifs plus centraux et mieux intégrés ainsi que l'attention constante portée à l'offre de transports.

#### Répartition des visites par mode de transport

Périmètre courant 2016 (98 % de couverture) : 142 centres commerciaux et 4 053 783 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : 6.4

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Motorisé	2014	59 %	87 %	61 %	69 %	35 %	N/A	N/A	59 %	93 %
	2015	57 %	90 %	53 %	64 %	40 %	21 %	35 %	59 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>58 %</b>	<b>91 %</b>	<b>46 %</b>	<b>62 %</b>	<b>43 %</b>	<b>22 %</b>	<b>36 %</b>	<b>59 %</b>	<b>98 %</b>
Transports publics	2014	20 %	6 %	21 %	11 %	45 %	N/A	N/A	22 %	93 %
	2015	21 %	6 %	26 %	20 %	42 %	48 %	47 %	24 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>21 %</b>	<b>5 %</b>	<b>31 %</b>	<b>21 %</b>	<b>39 %</b>	<b>46 %</b>	<b>45 %</b>	<b>24 %</b>	<b>98 %</b>
Transports doux	2014	21 %	7 %	18 %	20 %	20 %	N/A	N/A	19 %	93 %
	2015	22 %	4 %	21 %	16 %	18 %	32 %	18 %	17 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>22 %</b>	<b>4 %</b>	<b>24 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>32 %</b>	<b>19 %</b>	<b>17 %</b>	<b>98 %</b>

Cette volonté de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans nos centres s'exprime dès les premières phases de conception, où le dialogue avec les pouvoirs publics est entamé très tôt, et se poursuit lors de l'exploitation du bâtiment.

98 % de nos centres en valeur sont accessibles en transports en commun, avec au minimum un arrêt situé à moins de 500 mètres d'une entrée, et une fréquence de desserte de moins de 20 minutes. L'ensemble des sites développés ou qui ont fait l'objet d'extension ou de rénovation depuis 2012 sont accessibles en transports en commun.

Les autres modes de transport, dits doux ou alternatifs, font également partie des solutions étudiées. Des équipements spécifiques à forte valeur ajoutée sont aménagés dès lors que nos études de la zone de chalandise démontrent une opportunité sur ces sujets.

95 % de nos centres en valeur proposent des équipements adaptés aux cyclistes, et notamment l'ensemble des centres scandinaves, allemands et néerlandais. À Utrecht, aux Pays-Bas, la rénovation du centre Hoog Catharijne est l'occasion d'aménager le plus grand parking à vélos indoor du monde avec plus de 12 500 places. De même les bornes de recharge pour vélos électriques et/ou les aires de service pour cyclistes se sont multipliées en Scandinavie.

La voiture électrique est également une piste privilégiée. 54 % de nos parkings sont équipés pour accueillir et recharger de tels véhicules, contre 28 % en 2012. Ce chiffre reflète des niveaux de maturité très variés selon les pays. En Scandinavie et aux Pays-Bas, où l'usage de la voiture électrique est exponentiel, plus de 97 % des centres sont équipés. Sur les autres territoires, nous anticipons la demande en

assurant une veille stratégique sur ce marché en collaboration avec les principaux acteurs, et jouons un rôle d'impulsion pour le maillage national en bornes de recharge sur nos plus gros actifs. Plusieurs de nos centres sont également accessibles au moyen de systèmes de partage de véhicules électriques, dont Autolib' en Île-de-France.

Enfin, pour faciliter l'arrivée des visiteurs en véhicules et fluidifier le trafic à l'intérieur de nos centres, les parkings sont progressivement équipés de systèmes de guidage. Cela représente près de 69 284 places à fin 2016 en Europe.

#### 2016, un pas vers l'électrique

Klépierre s'est associée à Blue Solutions, filiale du groupe Bolloré, afin d'équiper ses centres commerciaux d'utilitaires 100 % électriques.

22 véhicules seront mis à disposition du personnel dédié à la sécurité et apporteront ainsi un soutien logistique dans 18 centres Klépierre en France.

Fabriquée en France, la Blue Utility est équipée d'une technologie unique au monde, la batterie LMP (Lithium Métal Polymère) lui permettant de parcourir 250 kilomètres sans rechargement.

Cet accord s'inscrit dans la démarche environnementale et sociétale GoodChoices® de Klépierre.

### Transports en commun et solutions alternatives

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Part en valeur des centres accessibles en transports en commun</b>									
2014	97 %	96 %	100 %	100 %	100 %	N/A	N/A	98 %	100 %
2015	97 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %	100 %
<b>2016</b>	<b>100 %</b>	<b>86 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>98 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Part en valeur des centres équipés d'emplacements réservés aux cyclistes</b>									
2014	93 %	98 %	100 %	79 %	96 %	N/A	N/A	95 %	100 %
2015	93 %	88 %	100 %	67 %	97 %	100 %	100 %	92 %	100 %
<b>2016</b>	<b>95 %</b>	<b>88 %</b>	<b>100 %</b>	<b>90 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Part en valeur des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques</b>									
2014	24 %	41 %	85 %	9 %	40 %	N/A	N/A	43 %	100 %
2015	33 %	24 %	99 %	40 %	32 %	97 %	25 %	47 %	100 %
<b>2016</b>	<b>47 %</b>	<b>24 %</b>	<b>99 %</b>	<b>41 %</b>	<b>37 %</b>	<b>97 %</b>	<b>27 %</b>	<b>54 %</b>	<b>100 %</b>

### Une importante contribution économique locale

Les centres commerciaux font partie intégrante de l'aménagement urbain et contribuent pleinement au développement de leurs territoires. Avec des fréquentations supérieures à plusieurs millions de visiteurs chaque année, les centres commerciaux structurent le tissu urbain et créent de nouveaux pôles de centralité. Les impacts économiques et locaux sont directement perceptibles au quotidien dans nos centres. Le Groupe ambitionne de les valoriser pour affirmer son rôle d'acteur majeur de la cité.

- L'activité de nos centres commerciaux génère environ 74 000 emplois induits <sup>(1)</sup>, majoritairement chez les enseignes présentes dans ces centres ou auprès des prestataires de services sélectionnés par le Groupe. Le développement de nos centres commerciaux offre ainsi des opportunités majeures de création d'emplois.
- Les budgets opérationnels de nos centres commerciaux représentent environ 300 millions d'euros <sup>(2)</sup>. Ces montants sont redistribués en grande partie localement auprès des prestataires de services présents sur nos centres en charge du nettoyage, de la sécurité ou de la maintenance.
- Le Groupe a également versé 72 millions d'euros de taxes locales en 2016 sur l'ensemble de nos sites en Europe, près de la moitié en France.

### Un rôle moteur en termes d'emplois locaux

Les centres Klépierre jouent un rôle important en matière d'emploi tout au long de leur vie.

Dans le cadre du développement d'un nouvel actif, les équipes nouent des relations étroites avec les agences pour l'emploi afin de promouvoir un recrutement local. Les enseignes qui intègrent le centre sont incitées à recruter leurs employés localement au travers de différents dispositifs développés par les pouvoirs publics et/ou les associations locales.

Ces relations se poursuivent ensuite tout au long de la vie du centre et peuvent prendre différentes formes. Des forums sur l'emploi ont par exemple été organisés dans 71 centres en 2016. Le recours à la sous-traitance et aux prestations de services est également pris en compte. La grande majorité des emplois induits par les achats de services par nos centres commerciaux sont créés localement (cf. paragraphe 4.3.2 « Achats responsables »).

(1) Nombre d'emplois estimé à travers une extrapolation de l'intensité d'emploi par m<sup>2</sup> par type de commerce.

Source : Panorama tradedimension, le guide 2014 de la distribution, septembre 2013.

(2) Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

### 4.3.5 Engagement citoyen

Lieux privilégiés d'achats, de rencontres et de loisirs, les centres commerciaux sont de véritables espaces publics. Ils sont donc naturellement ouverts aux partenaires engagés dans la vie locale qui peuvent ainsi profiter du nombre élevé de visiteurs qui fréquentent nos centres. Les centres du Groupe accueillent dans toute l'Europe une large palette d'événements organisés et soutenus par des associations.

#### Accueillir les partenaires engagés dans la vie publique locale

92 % des centres ont ainsi accueilli une ou plusieurs de ces initiatives philanthropiques. Le montant alloué à ces contributions a atteint près de 1,6 million d'euros en 2016.

En Allemagne, par exemple, des centres ont organisé quatre collectes de dons de sang et ont aussi coopéré avec l'Unicef et des écoles environnantes.

#### Solidarité en Pologne

Nos centres polonais ont déployé un grand nombre d'initiatives philanthropiques en 2016.

Ces actions solidaires ont porté sur :

- l'accompagnement des riverains de nos centres commerciaux dans la gestion de leur budget (les centres ont accueilli des comptables du bureau des impôts locaux pour aider les habitants à remplir leurs déclarations) ;
- la santé et la prévention auprès de nos clients (les fondations et centres de santé ont réalisé des consultations et examens gratuits dans les centres) ;
- la promotion culturelle (marché de Noël traditionnel et concours de théâtre en collaboration avec des écoles).

**Part en valeur des centres ayant mené au moins une action philanthropique**Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	87 %	98 %	94 %	100 %	100 %	N/A	N/A	92 %	
2015	97 %	100 %	82 %	100 %	100 %	96 %	100 %	96 %	100 %
<b>2016</b>	<b>92 %</b>	<b>94 %</b>	<b>100 %</b>	<b>75 %</b>	<b>98 %</b>	<b>64 %</b>	<b>100 %</b>	<b>92 %</b>	

**Sommes allouées aux actions philanthropiques par type de contribution**Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Dons monétaires	137 190	318 775	175 501	8 350	19 757	0	9 490	669 063	
Contribution en temps employés	129 321	32 192	5 551	4 790	1 483	4 813	19 439	197 589	
Dons de produits, fournitures et fourniture d'espaces et locaux	251 158	312 134	18 555	85 322	23 627	18 500	28 567	737 863	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>517 670</b>	<b>663 102</b>	<b>199 606</b>	<b>98 461</b>	<b>44 867</b>	<b>23 313</b>	<b>57 496</b>	<b>1 604 515</b>	

**Contributions philanthropiques en équivalent loyer**Périmètre courant 2016 (99,9 % de couverture) : 132 centres commerciaux et 3 799 297 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Contribution totale	517 670	663 102	199 606	97 405	44 210	23 313	57 496	1 602 802	99,9 %
Jour équivalent loyer	0,52	1,09	0,44	0,40	0,16	0,19	0,33	0,55	

**Entrepreneuriat**

En 2016, Klépierre a donné une nouvelle dimension à son engagement sociétal et a lancé sa plateforme d'innovation digitale afin de détecter les start-up qui révolutionneront le commerce de demain.

« Pour faire face aux enjeux stratégiques de l'évolution du commerce, nous croyons fortement au test & learn et à la rencontre avec les start-up permettant d'accélérer notre transformation digitale et de générer plus de valeur pour les retailers présents dans nos centres commerciaux », déclare Jean-Marc Jestin, Chief Executive Officer du groupe Klépierre.

Le premier challenge de KlépierreID « Let's Play with mobile shoppers » a été lancé dans le cadre de l'événement mondial Viva Technology Paris avec pour objectif de sélectionner des « pépites », parmi les 5 000 start-up participantes.

L'objectif du challenge KlépierreID est triple :

- enrichir et simplifier l'expérience shopping avec de nouveaux services « phyticaux » dans les centres Klépierre ;
- collecter, connecter et activer la data dans les centres, afin de créer plus de valeur pour les enseignes des centres Klépierre, dans le respect de la confidentialité souhaitée par nos clients ;
- actionner des leviers pour développer le « drive to store ».

Pour ce premier challenge, Klépierre a souhaité s'associer à un partenaire technologique de renom, Microsoft, afin de sélectionner et d'accompagner les start-up gagnantes dans le développement de leurs solutions.

Les trois start-up finalistes bénéficient de :

- tests pilotes dans les centres Klépierre. Le Groupe leur facilite, à cette occasion, les rencontres avec les grandes marques d'enseignes en Europe et met à leur disposition un programme de communication BtoB ;

- six mois d'accompagnement personnalisé via le programme Pépinière Microsoft Azure dédié aux projets d'application mobile & cloud. Un interlocuteur Microsoft France, des ressources techniques, du coaching technique et business leur sont mis à disposition.

La start-up vainqueur du challenge a également reçu 20 000 euros.

Alcméon, Mapwize et Stimshop sont les trois start-up qui ont remporté le challenge « Let's play with mobile Shoppers ».

Le jury de cette première édition était composé de la Direction des Opérations de Klépierre ainsi que d'Anthony Virapin, Startup Go-To-Market Lead – Microsoft France, Sébastien Imbert, Chief Digital Marketing Officer – Microsoft France, Jérôme Léger, Vice-Président de la Mobile Marketing Association France et Frédéric Roy, Rédacteur en chef du magazine CB News.

Le programme est renouvelé en 2017.

**La Fondation Palladio**

En 2016, grâce au soutien de Klépierre, la fondation a notamment organisé le 5<sup>e</sup> cycle annuel de l'Institut Palladio des Hautes Études sur l'Immobilier et la Cité sur le thème de La Ville de demain à l'ère de la responsabilité sociétale, coorganisé des conférences et un forum des métiers de l'immobilier. Elle a aussi pu octroyer 16 bourses étudiantes et soutenir les travaux des doctorants boursiers Palladio présentés à travers le 5<sup>e</sup> colloque Recherche sur l'immobilier et la construction de la ville.

Klépierre a été particulièrement impliqué dans :

- la Gouvernance (Conseil d'administration) de la Fondation Palladio ;
- le Pôle Avenir Palladio : Klépierre a pris un stand au Forum des métiers de l'immobilier et fait partie de la gouvernance de l'étude sur les métiers ;
- l'Institut Palladio : Klépierre a été membre du Collège d'auditeurs du cycle 2016 et est intervenue lors du colloque annuel.

## 4.4 Les collaborateurs, un des principaux actifs de Klépierre

La politique RH du Groupe est pensée et réalisée avec pour objectif principal d'offrir la meilleure expérience de travail à ses collaborateurs, favorisant ainsi leur engagement et leur performance.

### 4.4.1 Une organisation dynamique

#### Une organisation qui s'adapte à la transformation des enjeux du Groupe

Depuis deux ans, la part des effectifs en contrat à durée indéterminée reste stable à 97 %, démontrant ainsi la volonté de proposer une relation de long terme aux collaborateurs.

Le taux de rotation de l'effectif CDI s'établit en 2016 à 13,5 % du fait notamment de l'augmentation des recrutements et d'une rotation élevée en France, en Turquie et aux Pays-Bas. Il est à noter une diminution du nombre de départs (303 en 2016, 427 en 2015) et notamment des départs volontaires (102 démissions en 2016, vs 133 en 2015).

Les recrutements effectués en 2016 ont notamment porté sur les métiers du marketing, du digital, de la technique, en lien direct avec les nouveaux enjeux rencontrés par le Groupe et le renforcement des niveaux d'expertise, corollaire de notre politique d'excellence opérationnelle.

#### Un système de management et d'outils transverses au service de notre stratégie RH

Pour accompagner l'adaptation de notre organisation, la politique RH se consolide au travers du déploiement d'outils Groupe. Ainsi, les dispositifs en matière d'évaluation professionnelle, de formation, de mobilité et de reporting ont été complétés en 2016 par le déploiement d'un outil de diffusion des offres de recrutement Groupe sur les pages carrières du site Klépierre, sur les job boards et les réseaux sociaux.

Cet environnement complet contribue à une politique RH Groupe harmonisée, animée par des relais RH locaux, dont le niveau d'expertise est en progression, permettant ainsi un pilotage fin des indicateurs et une gestion proactive des talents.

#### Répartition de l'effectif par type de contrat de travail

	2016		2015	
CDI	1 257	97 %	1 345	97 %
CDD	45	3 %	44	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 302</b>	<b>100 %</b>	<b>1 389</b>	<b>100 %</b>

#### Répartition de l'effectif total par région

	2016	2015
France-Belgique	39 %	37 %
Italie	14 %	14 %
Scandinavie	12 %	14 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Ibérie	10 %	9 %
Allemagne	5 %	5 %
Europe centrale et Turquie	15 %	16 %
<b>GROUPE</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### Répartition de l'effectif par durée du travail

	2016		2015	
Temps plein	1 187	91 %	1 292	93 %
Temps partiel	115	9 %	97	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 302</b>	<b>100 %</b>	<b>1 389</b>	<b>100 %</b>

#### Taux de turnover par région

	2016	2015
France-Belgique	12,3 %	10,7 %
Italie	3,7 %	3,8 %
Scandinavie	14,6 %	13,6 %
Pays-Bas	22,4 %	21,0 %
Ibérie	15,2 %	15,8 %
Allemagne	10,8 %	30,5 %
Europe centrale et Turquie	21,4 %	13,6 %
<b>Groupe</b>	<b>13,5 %</b>	<b>12,6 %</b>

Note : le taux de turnover est calculé selon la formule suivante :  $((\text{nombre total des entrées en CDI} + \text{nombre des sorties CDI hors retraites et transferts})/2)$  divisé par les effectifs en CDI au 31/12 N-1.

#### Répartition des sorties par motif

	2016	2015
Démissions	102	133
Licenciements	39	59
Départs négociés	57	53
Retraites	13	13
Fins de CDD	51	50
Autres motifs	41	119
<b>GROUPE</b>	<b>303</b>	<b>427</b>

Note : les sorties pour « autres motifs » incluent les transferts de contrats, les fins d'expatriation, les fins de période d'essai et les décès.

## 4.4.2 Assurer un environnement de sécurité et de bien-être au travail à nos collaborateurs

Assurer un environnement de travail de qualité constitue pour les collaborateurs un contexte favorable à leur engagement et à la performance individuelle et collective.

### Entretenir un dialogue social de qualité

En 2016, le dialogue social avec les représentants du personnel s'est consolidé, permettant des échanges constructifs sur les étapes de la vie de l'entreprise ou sur des thématiques particulières comme l'environnement de travail qui en Scandinavie est abordé dans une commission dédiée.

#### Part des collaborateurs couverts par une convention collective

	2016	2015
Groupe	69,2 %	67,2 %

Dans le détail, en France, le dialogue social s'est traduit par la négociation de quatre accords collectifs en 2016 :

- avenant à l'accord collectif de participation ;
- avenant à l'accord d'entreprise ;
- avenant à l'accord collectif d'entreprise portant sur la mise en place d'un PERCO ;
- accord d'intéressement des salariés aux résultats de Klépierre Management.

En parallèle, d'autres accords demeurent en vigueur :

- accord d'entreprise datant de 2009 et fixant le cadre des relations de travail (contrat, organisation du temps de travail, rémunération...);
- accord sur la réduction du temps de travail ;
- accord sur le travail dominical et la mise en place de mesures spécifiques pour les collaborateurs handicapés ;
- accord de participation ;
- accord collectif d'entreprise relatif au régime frais de santé des salariés, faisant l'objet d'un suivi annuel avec les représentants du personnel ;
- accord collectif d'entreprise relatif au régime de prévoyance incapacité-invalidité-décès ;
- accord relatif au contrat de génération ;
- accord Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- accord collectif portant sur la mise en place d'un PEE ;
- accord collectif portant sur la mise en place d'un PERCO ;
- accord collectif d'harmonisation des statuts collectifs Klépierre Management/Corio France suite à la fusion.

Enfin, l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été renégocié fin février 2017, dans l'objectif de contribuer à l'amélioration de la mixité à tous les niveaux dans l'entreprise.

L'ensemble des collaborateurs en France peut accéder à ces accords depuis la page dédiée sur l'intranet RH.

Dans chaque pays d'implantation, Klépierre respecte les obligations légales en matière de liberté d'association et de négociation collective afin d'entretenir un dialogue constructif avec l'ensemble de ses collaborateurs. Au-delà de ses obligations, le Groupe structure de nouvelles formes de dialogue social dans tous les pays, en facilitant les échanges.

### Favoriser l'engagement individuel des collaborateurs en facilitant les échanges

L'engagement individuel de chaque collaborateur étant essentiel à la performance globale du Groupe, Klépierre a lancé début 2016, quelques mois après la fusion avec les équipes de Corio, une enquête interne, « You&Klépierre », à laquelle tous les collaborateurs du Groupe ont été invités à répondre. Le taux de participation s'est élevé à 74 %.

Les résultats de cette enquête ont été restitués au Directoire ainsi qu'aux responsables des pays, puis aux collaborateurs. 78 % des équipes ont ainsi participé à cette restitution et pu s'exprimer sur les axes d'amélioration. Des actions ont d'ores et déjà été engagées dans les pays (communication, formation...).

Le plan d'action au niveau Groupe, présenté en Comité de direction du Groupe se concentre d'une part sur l'amélioration des canaux de communication interne à l'échelle du Groupe, d'autre part sur un audit des process et reporting dans un souci de simplification et de fluidification des échanges et enfin l'accélération de la politique de gestion des talents.

Le suivi de ces actions est piloté par la Direction des Ressources Humaines Groupe, avec les filiales dans les pays, qui en rend compte au Directoire.

Le dialogue social s'intensifie depuis 2017 par des rencontres entre les collaborateurs de tous les pays et la Direction du Groupe facilitant ainsi les échanges, le partage de la vision et de la stratégie.

### Une attention portée à la santé, la sécurité, ainsi qu'au bien-être au travail

Offrir des conditions de travail à nos collaborateurs, respectueuses de leur santé et bien-être fait partie intégrante de la politique RH Groupe. Des actions sont menées en ce sens sous la responsabilité des RH des pays et ou de responsables techniques. Dans une démarche d'employeur responsable, les points d'attention principaux portent sur la santé mentale des collaborateurs, les conditions de travail, les accidents du travail et l'absentéisme et le bien-être au travail.

Klépierre mène cette politique, au travers notamment de ses relations avec les représentants du personnel, comme en France via six réunions de CHSCT en 2016, ou en Scandinavie, et par le suivi trimestriel des indicateurs clés au niveau local et Groupe. Par ailleurs, des audits des conditions de travail, internes ou externes, sont menés dans la plupart des pays à intervalles réguliers, permettant d'évaluer les risques et de mettre en place le cas échéant des mesures correctives. 76 % de nos collaborateurs travaillent dans des locaux ayant reçu une certification environnementale, en lien direct avec la démarche de certification des centres commerciaux engagée par le Groupe et avec les choix qualitatifs pour l'implantation des sièges de chacune des filiales.

Des actions « pilotes » ont été engagées dans certains pays, pouvant à terme, selon les besoins, être partagées via la politique animée par la DRH Groupe. Ainsi, dans un souci de favoriser la santé et le bien-être des collaborateurs et de faciliter la vie dans l'entreprise, des séances de Yoga ont été mises en place depuis le 4<sup>e</sup> trimestre 2016 pour les collaborateurs du siège parisien. L'impact de cette initiative sera suivi dans la durée notamment au travers du taux d'absentéisme.

En prévention d'éventuels risques psychosociaux, et pour permettre aux collaborateurs de travailler dans un esprit apaisé, une ligne d'assistance psychologique externalisée a été mise en place, de manière anonyme et gratuite en France et en Turquie, soit un service ouvert à 42 % des effectifs Groupe. Une analyse de cette pratique sera réalisée dans l'optique de partager cette expérience au sein du Groupe. En France cette assistance est réalisée avec AXIS MUNDI, société experte qui s'est aussi chargée de sessions de sensibilisation aux risques psychosociaux des membres de la DRH et des représentants du personnel. Cette formation sera étendue à tous les collaborateurs en 2017.

### La consolidation d'une culture managériale Groupe

Convaincu que le bien-être et la motivation des collaborateurs au travail passent par une relation managériale de qualité, le Groupe a entrepris depuis 2015 à l'initiative de Klépierre University, l'entité interne de formation du Groupe, de construire avec ses managers une culture prenant en compte notamment la reconnaissance des équipes, la fluidité des échanges, le sens du travail... Fin 2016, 10 % des managers ciblés ont suivi ce parcours de formation sur quatre jours. Le déploiement de cette formation se poursuivra en 2017 et 2018. L'objectif fixé est de former les 100 plus hauts managers en 2017 avant de toucher l'ensemble de la population managériale.

### Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail

	2016	2015
<b>Nombre total d'accidents du travail</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Accidents du travail suivis d'un arrêt de travail	1	4
Accidents mortels	0	0
<b>Nombre de jours d'absence dus à un AT</b>	<b>13</b>	<b>99</b>
Taux de fréquence des accidents du travail	0,44	1,42
Taux de gravité des accidents du travail	0,01	0,04
<b>Maladies professionnelles déclarées</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Note : Les accidents du travail s'entendent hors accidents de trajet domicile-bureau. Le taux de fréquence des accidents du travail indique le nombre d'accidents du travail suivis d'un arrêt par million d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre d'accidents suivis d'un arrêt x 1 000 000) / (235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel).

Le taux de gravité des accidents du travail indique le nombre de jours perdus pour arrêts de travail par millier d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre de jours d'absence suite à un accident du travail x 1 000) / (235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel).

### Un absentéisme en recul

	2016	2015
Groupe	2,0 %	2,5 %

### Taux d'absentéisme par région

	2016	2015
France-Belgique	2,4 %	2,4 %
Italie	1,3 %	1,3 %
Scandinavie	1,3 %	2,0 %
Pays-Bas	2,7 %	7,8 %
Ibérie	2,3 %	0,3 %
Allemagne	4,1 %	3,4 %
Europe centrale et Turquie	1,2 %	1,9 %
<b>Groupe</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>

Note : le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre total de jours d'absence pour cause de maladie et d'accident du travail, divisé par l'effectif mensuel moyen, lui-même multiplié par 366. Les maladies longue durée assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

### Absentéisme courte durée (< 7 jours)

2016	Taux d'absentéisme courte durée	Nb moyen de jours perdus/salarié
France-Belgique	0,4 %	1,3
Italie	0,8 %	3,0
Scandinavie	0,4 %	1,4
Pays-Bas	0,8 %	3,1
Ibérie	0,1 %	0,2
Allemagne	0,6 %	2,0
Europe centrale et Turquie	0,6 %	2,1
<b>Groupe</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,7</b>

2015	Taux d'absentéisme courte durée	Nb moyen de jours perdus/salarié
France-Belgique	0,3 %	1,3
Italie	0,7 %	2,8
Scandinavie	0,4 %	0,2
Pays-Bas	0,7 %	2,5
Ibérie	0,1 %	0,03
Allemagne	0,6 %	2,5
Europe centrale et Turquie	0,8 %	0,5
<b>Groupe</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,9</b>

Déployé depuis 2014, l'indicateur de suivi de l'absentéisme de courte durée (arrêts maladie de moins de sept jours) constitue un outil supplémentaire de mesure du climat social. Ce taux est resté stable au cours de l'année 2016.

### Rémunération

#### Salaires annuels bruts moyens par région

(en euros)	2016	2015
France-Belgique	55 799	55 831
Italie	43 492	42 919
Scandinavie	79 351	77 880
Pays-Bas	74 917	77 259
Ibérie	42 784	42 437
Allemagne	53 688	54 176
Europe centrale et Turquie	27 409	24 739

Les salaires 2015 ont été actualisés sur la base des taux de change 2016.

### 4.4.3 Favoriser l'excellence des collaborateurs et entretenir la passion du métier

#### S'affirmer comme employeur de référence sur le marché

Klépierre bénéficie des atouts d'une société foncière internationale cotée, tout en alliant une taille humaine raisonnable et une organisation agile et efficace. Dans ce contexte, les talents recrutés ont l'opportunité d'évoluer sur des parcours métiers variés dans un environnement international, bénéficiant d'une offre de formation dédiée.

#### Nombre de recrutements

	2016	2015
Groupe	216	185

#### Répartition des recrutements (tous contrats) par région

	2016	2015
France-Belgique	75	61
Italie	6	4
Scandinavie	30	36
Pays-Bas	27	12
Ibérie	23	18
Allemagne	5	19
Europe centrale et Turquie	50	35
<b>GROUPE</b>	<b>216</b>	<b>185</b>

Le Groupe continue à privilégier l'emploi permanent, ainsi en 2016, 75 % des recrutements ont concerné des CDI, dont 25 % de transformations de contrats précaires (CDD, intérim ou externe).

Forte de la présence internationale du Groupe et de l'ambition d'excellence opérationnelle, la marque employeur Klépierre se renforce, facilitant ainsi l'attraction des talents. Ainsi, le nombre de recrutements réalisés en direct a progressé. Par une présence plus marquée sur les forums écoles, les job boards dédiés, le nombre de stagiaires, d'alternants et de VIE a progressé pour atteindre 65 en 2016. 50 % ont pu en 2016 intégrer durablement le Groupe.

#### Reconnaître et optimiser les performances de chacun pour s'inscrire dans une logique de développement continu

L'évaluation professionnelle demeure un outil essentiel de la politique de développement des ressources humaines de Klépierre, qui se concrétise à travers un entretien annuel entre le collaborateur et son manager. Véritable temps fort de la relation collaborateur-manager, cet

entretien est l'occasion de faire le point sur les réalisations majeures de l'année écoulée, les objectifs prioritaires, les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Le système d'évaluation des compétences et des performances permet d'identifier les meilleurs talents, les souhaits de mobilité fonctionnelle et géographique au niveau Groupe et les situations nécessitant un suivi particulier.

Pour encourager le développement des collaborateurs par un feedback précis, un catalogue de compétences comportementales, outil d'amélioration continue, a été lancé en 2015 et remodelé en 2016, créant ainsi un langage commun au sein du Groupe et favorisant les passerelles de mobilités.

Dans un souci d'amélioration des pratiques RH, une analyse des évaluations réalisées en 2015 a été conduite, permettant de guider les pratiques managériales et de cibler les besoins en formation dédiée à la conduite d'entretien.

#### Identifier les hauts potentiels qui constituent la relève de demain pour les postes de direction

Un pilote d'identification des hauts potentiels a été réalisé en France en 2016 sur la population Top Management, avec pour ambition en 2017 d'étendre cette « Talent Review » à un périmètre plus important en France et de l'implémenter à l'ensemble des filiales.

Ce processus a vocation à couvrir graduellement un échantillon de la population Groupe de plus en plus large pour identifier les collaborateurs ayant les meilleures aptitudes et la motivation d'évoluer, aux fins de les fidéliser et de mieux accompagner leur développement.

Cette démarche centrale rayonne favorablement sur les principaux processus RH que sont la formation, la gestion de carrière, la rémunération et l'élaboration d'un plan de relève des postes clés.

#### Accompagner le développement des collaborateurs

La formation, portée par Klépierre University, l'école des métiers du Groupe reste une des priorités pour favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des équipes. L'investissement ainsi réalisé par le Groupe a permis de porter le taux d'accès à la formation à 82 %, en nette amélioration par rapport à 2015 (71 %).

#### Taux d'accès à la formation

	2016	2015
Groupe	82 %	71 %

## Accès à la formation par genre

	2016			2015		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre total d'heures de formation	14 101	15 940	30 041	11 043	12 439	23 482
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	29	27	28	26	22	24
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	25	21	23	18	15	17
Taux d'accès à la formation	87 %	77 %	82 %	70 %	71 %	71 %

## Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé par niveau de management

	2016	2015
Executive management	20	12
Top management	29	29
Middle management	28	33
First line management	29	28
Non management	27	20
<b>Moyenne</b>	<b>28</b>	<b>24</b>

## Klépierre University, l'atout formation au service des compétences individuelles et de la performance collective

Convaincue de l'impact sur la performance individuelle et collective de la formation, le Groupe soutient le développement de tous ses collaborateurs, au travers de Klépierre University, l'école de formation interne.

Klépierre University contribue à la promotion de la diversité dans le Groupe et à l'accélération d'une culture internationale. Au-delà de la formation, Klépierre University constitue un lieu de partage des bonnes pratiques et savoir-faire, d'échanges entre les collaborateurs, facilitant les relations humaines et la coopération entre équipes.

Les formations sont accessibles en présentiel ou en ligne, notamment par la plateforme de formation en ligne #KUP, ouverte à plus de 70 % des collaborateurs. De nouveaux contenus sont développés ou révisés de manière à donner aux équipes des contenus de formation opérationnels et innovants en ligne avec les enjeux opérationnels du Groupe.

Les formations reçues par les collaborateurs, à hauteur de 23 heures en moyenne par personne en 2016, supportent tant le développement personnel que les compétences métier. Ainsi en 2016, près de 5 400 heures de cours d'anglais ont été données, favorisant la multiculturalité dans l'entreprise et les possibilités de mobilité.

Enfin, Klépierre University s'investit durablement dans la démarche d'intégration. À ce titre, elle a accompagné le déploiement de séminaires métier, pouvant déboucher sur des ateliers de réflexion et innovation sur les pratiques opérationnelles. Par ailleurs, Klépierre University organise l'intégration des stagiaires au moyen d'une demi-journée de découverte des métiers du Groupe et d'immersion dans un centre.

## La mobilité comme vecteur de diffusion de la culture Groupe

Ce volet de la politique RH Klépierre est absolument fondamental dans la stratégie de fidélisation des talents que mène le Groupe. En continuité du recrutement de jeunes talents à fort potentiel, Klépierre souhaite en effet leur offrir la possibilité d'évoluer au sein d'une organisation internationale multimétiers en développant une expertise forte, en prenant des responsabilités, en affirmant leur leadership à travers le pilotage de projets transverses et en renforçant notamment leur capacité d'adaptation auprès de cultures différentes. Offrir l'opportunité aux talents de se confronter à de multiples expériences professionnelles, leur permettre d'étendre le champ de leur savoir-faire et de leur savoir-être, constitue une voie privilégiée pour leur permettre d'accéder aux plus hautes responsabilités du Groupe tel que celle d'une filiale.

## Mobilité interne

	2016	2015
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité	85	91
% de l'effectif permanent	7 %	7 %

## 4.4.4 La diversité, une richesse au service de la performance

Le Groupe, présent dans 16 pays et leurs principales métropoles, intègre la diversité au quotidien comme un élément clé de compréhension de son environnement et de ses clients.

Pour Klépierre, la diversité se décline par la mixité, la coexistence de générations, de nationalités... Pour que le Groupe et chacun de ses collaborateurs bénéficient de cette richesse, une politique de dialogue social plus intense est mise en place (enquête, réunions avec la Direction). Cette démarche complète les actions menées au quotidien par Klépierre University par des formations multimétiers, multipays favorisant l'enrichissement individuel et collectif.

De plus, une démarche en faveur de la mixité a été initiée en 2016, par la DRH Groupe. Cette initiative, qui associe dans une « Core Team » des collaboratrices, vise à favoriser et encourager l'émergence de talents féminins dans la hiérarchie de l'entreprise et notamment au travers du suivi de points de vigilance en matière de recrutement sur des métiers clés du Groupe, de promotion, d'égalité de rémunération et d'accès à la formation. Le lancement d'un dispositif complet est prévu pour 2017.

#### Part des femmes au sein du Groupe

	2016	2015
Management	36 %	35 %
Non management	71 %	71 %
<b>Groupe</b>	<b>59 %</b>	<b>56 %</b>

#### Part des femmes par niveau de management

	2016	2015
Executive management	9 %	10 %
Top management	29 %	28 %
Middle management	28 %	31 %
First line management	40 %	37 %
Non management	71 %	71 %
<b>Groupe</b>	<b>59 %</b>	<b>58 %</b>

#### Ratio du salaire moyen des femmes par rapport au salaire moyen des hommes, par niveau de management

	2016	2015
Executive management	1,0	0,9
Top management	0,9	0,7
Middle management	0,8	0,9
First line management	0,9	0,9
Non management	0,8	0,9

L'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes constitue un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines, quels que soient les niveaux de management et métiers. Au niveau global, la part des femmes managers a légèrement progressé et atteint 36 %. Les indicateurs d'égalité de rémunération, d'accès à la formation et aux promotions, suivis annuellement par la DRH Groupe restent stables en 2016. Il est à souligner que pour la deuxième année consécutive, en France, aucune situation n'a justifié de mesure de rattrapage salariale entre les hommes et les femmes, à poste et responsabilité identiques.

#### Répartition des effectifs par tranche d'âge

	2016	2015
< 30 ans	9 %	9 %
30-39 ans	37 %	39 %
40-49 ans	34 %	33 %
≥ 50 ans	20 %	19 %

L'équilibre intergénérationnel reste stable dans le Groupe. Klépierre University y participe activement au travers de formations favorisant une meilleure communication entre les collaborateurs d'âges différents.

#### Travailleurs handicapés dans l'effectif

	2016	2015
Nombre de travailleurs handicapés	15	24
% de l'effectif total	1,3 %	1,7 %

*Note : cet indicateur ne couvre pas la Norvège et la Suède.*

## 4.5 Méthodologie, table de concordance et vérification des données

### 4.5.1 Précisions méthodologiques

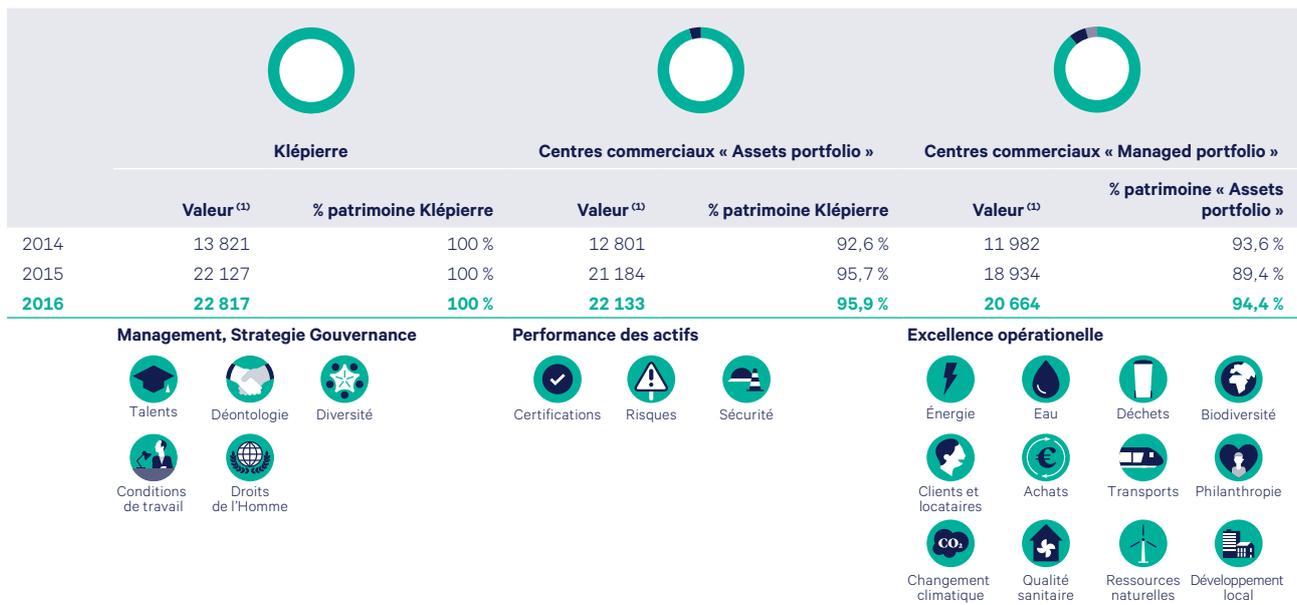
#### Taux de couverture et répartition des thématiques par périmètre

Le système de management environnemental, sociétal et social permet de quantifier et cerner les principaux impacts environnementaux, sociétaux et sociaux du groupe Klépierre et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

- la pertinence : les sources significatives d'impact environnemental et sociétal pour chaque thème sont prises en compte ;
- la représentativité : les indicateurs retenus sont représentatifs des activités et des sites du Groupe ;
- la cohérence : elle garantit que la comparaison des données par division géographique ou année par année est pertinente ;
- la transparence : les hypothèses retenues et les méthodes de calcul utilisées sont explicitées précisément ;
- la précision et la fiabilité : les enregistrements sont conservés au niveau des sites et des différents paliers de consolidation pour garantir la traçabilité des données.

#### Taux de couverture et répartition des thématiques par périmètre



(1) Valeur en millions d'euros, hors droits.

## Précisions méthodologiques pour les informations environnementales et sociétales

Le système de management environnemental et sociétal respecte les recommandations issues des trois référentiels reconnus du secteur pour notre secteur aux niveaux international, européen et national, à savoir :

- Global Reporting Initiative Construction and Real Estate Sector Supplement (GRI 4 et GRI CRESS) ;

- European Public Real Estate Association (EPRA), Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting ;
- Conseil national des centres commerciaux (CNCC) – Guide sectoriel de reporting RSE.

## Précisions sur les unités de mesure des principaux indicateurs environnementaux



Énergie



Changement climatique



Eau



Déchets

Parties communes et équipements communs				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO <sub>2</sub> e		
	Parties communes et équipements communs de chauffage et climatisation			
Intensité par surface	kWh/m <sup>2</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>		
	m <sup>2</sup> parties communes + m <sup>2</sup> surface commerciale utile locative desservie par les équipements communs de chauffage et de climatisation			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO <sub>2</sub> e/visite		
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			
Globalité du bâtiment				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO <sub>2</sub> e	m <sup>3</sup>	tonnes
	Parties communes et équipements communs + parties privatives			
Intensité par surface	kWh/m <sup>2</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	
	m <sup>2</sup> parties communes + m <sup>2</sup> surface commerciale utile locative occupée			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO <sub>2</sub> e/visite	l/visite	
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			

## Définition des périmètres – deux périmètres ont été définis

### Périmètre « Assets Portfolio »

Le périmètre couvre les centres commerciaux détenus à plus de 25 % par le Groupe au 31 décembre 2016 (sont donc exclus les bureaux, commerces et équipements commerciaux tels que définis dans le rapport annuel du Groupe).

Le périmètre « Assets portfolio » représente 95,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2016.

### Périmètre « Managed Portfolio »

Ce périmètre est spécifique à l'industrie des centres commerciaux pour des raisons de faisabilité opérationnelle. Il est une sélection du périmètre « Assets Portfolio ». Il couvre les centres du périmètre « Assets Portfolio » pour lesquels le Groupe a assuré la gestion immobilière sur l'ensemble de la période de reporting. Ce périmètre s'étend aux actifs pour lesquels un tiers a assuré la gestion immobilière si les conditions suivantes sont remplies : un seul et même tiers a assuré la gestion immobilière de l'actif sur l'ensemble de la période de reporting, le Manuel de reporting a été déployé, les contrôles et vérifications des données reportées ont été conduits avec le même niveau de rigueur que sur les actifs gérés par le Groupe. Lorsqu'un

centre commercial est acquis par le Groupe et qu'il en assure la gestion immobilière, celui-ci entre dans le périmètre dès la première année pleine. Les opérations immobilières en développement ne sont pas incluses dans le suivi lors de la phase de développement et construction mais uniquement après réception définitive, et ce à partir de la première année pleine.

Au sein du périmètre « Managed Portfolio », la situation technique peut varier légèrement. Ainsi, selon les cas de figure, Klépierre peut avoir la pleine gestion de l'électricité, mais être refacturée par un tiers (hypermarché ou autre) pour les consommations de combustible. La collecte des déchets peut également être effectuée par un tiers tel que la collectivité sur une base forfaitaire, etc. Les situations sont diverses, et peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables. Ces choix méthodologiques s'expliquent par la volonté de communiquer sur des données fiables. Ne sont donc conservés que les centres dont le Groupe a la pleine gestion et le plein contrôle des données de consommations d'énergie, d'eau, ou de production de déchets. Ceci explique les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Le périmètre « Managed portfolio » représente 94,4 % du périmètre « Assets portfolio » au 31/12/2016.

## Gestion des évolutions de périmètre

Les acquisitions, les cessions et les opérations de développement (extensions et/ou projets neufs) sont susceptibles de faire évoluer le périmètre de reporting et d'influer sur l'analyse des évolutions des indicateurs.

Une distinction périmètre courant/constant s'applique transversalement aux indicateurs relevant du périmètre « Managed portfolio ».

### Périmètre courant

Le périmètre courant permet d'évaluer l'impact RSE du patrimoine pour une année. Il traduit les résultats de la politique de gestion, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions).

Il comprend l'ensemble des centres commerciaux détenus à 25 % et plus par le Groupe au 31/12/N, y compris ceux faisant l'objet d'une extension pendant la période de reporting, quelle que soit la surface GLA créée.

### Périmètre constant

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution de la performance sur un périmètre constant identique dans le temps et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe.

Le périmètre constant comprend tous les centres commerciaux détenus et gérés au minimum pendant 24 mois. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée. Les centres faisant l'objet d'une extension avec création de GLA de plus de 20 % sont exclus du périmètre.

Le périmètre constant pro forma inclut la performance des nouveaux actifs issus de l'opération Corio comme si l'acquisition était réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## Périodes de reporting et estimations

Le point majeur d'attention réside dans le recours à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de minimiser le recours aux estimations et de rendre possible la collecte et la consolidation des données réelles.

Une partie des données de consommations d'énergie, d'eau et de production de déchets est renseignée sur la base d'informations provenant de factures réceptionnées avec un décalage dans le temps. Afin de pouvoir se baser sur des consommations réelles, le Groupe a décidé d'utiliser une période en année glissante pour les indicateurs construits sur la base de ces données.

Pour tous les indicateurs des thématiques Énergie, Déchets, Changement climatique, Eau, et un indicateur Transports (ventilation des visites par mode de transport), la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N. Le périmètre spécifique de ces indicateurs est donc corrigé des centres commerciaux qui n'ont pas été détenus et gérés entre le 01/10/N et le 31/12/N.

De plus, s'agissant des consommations d'eau, les relevés de compteurs peuvent être effectués quelque temps avant ou après les dates définies dans le protocole. Les dates de relevé les plus proches de celles de début et de fin de reporting sont retenues. La donnée est ramenée si nécessaire à 365 jours au moyen d'une extrapolation.

## Taux de couverture

Le taux de couverture permet d'apprécier l'exhaustivité des données reportées. Les taux de couverture sont exprimés en % de la valeur totale des centres commerciaux inclus dans le périmètre de reporting.

## Définition et précisions

Efficacité énergétique et intensité des émissions de gaz à effet de serre des parties communes et équipements communs : les indicateurs d'intensité énergétique, exprimés en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite mesurent uniquement les consommations des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation. Ils ne mesurent pas l'intégralité des consommations d'énergie du centre commercial, faute de connaissance exhaustive des consommations privatives des locataires.

S'agissant des réseaux de chaleur urbains, l'énergie issue de la combustion des déchets et de la réutilisation de chaleur industrielle est comptabilisée comme étant d'origine renouvelable à 50 %.

Déchets valorisés : tous les déchets incinérés sont considérés comme valorisés, dans la mesure où la récupération d'énergie de l'incinération est une pratique courante en Europe.

Intensité de consommation d'énergie et d'eau de la globalité du centre commercial : la surface de référence utilisée pour le calcul est la somme des surfaces des parties communes et des surfaces commerciales locatives occupées aux 31/12 de l'année de référence.

## Précisions méthodologiques pour les informations sociales

### Période et périmètre de reporting

Pour tous les indicateurs sociaux, la période de contrôle utilisée est la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année N.

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2016 dans lesquelles des salariés sont sous contrat de travail avec le Groupe.

Les variations de périmètre résultent de l'acquisition de nouvelles entités ou de la cession d'entités existantes. Les effectifs de ces entités sont intégrés dans les données de reporting de Klépierre ou supprimés de celles-ci à partir du mois suivant la date de transaction.

### Définitions et précisions

Effectif : nombre total d'employés présents au 31 décembre, CDI et CDD, quels que soient le type de contrat, le nombre d'heures travaillées et la période d'emploi pendant l'exercice.

Effectif moyen : moyenne arithmétique des effectifs présents à la fin de chaque mois de l'année.

Salaires bruts moyens : somme des salaires annuels fixes contractuels des employés présents au 31 décembre, pris sur une base de travail à temps plein et hors partie variable, divisée par l'effectif au 31 décembre, hors membres du Directoire.

## 4.5.2 Table de concordance

	Global Reporting Initiative – G4 Guidelines + Construction & Real Estate Sector	EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting	Art. R. 225.104 et R. 225.105 de la loi dite Grenelle 2	CNCC Guide sectoriel de reporting RSE	Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
<b>4.1 UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE ET UNE ORGANISATION INTÉGRÉE</b>						
Stratégie et Matérialité	SO2 - EC8 - 18 à 21 - 24 à 27		3.A - 3.B.	7 - 8 - p. 38	Principes 7 et 8	162 à 164 - 170 à 171
Organisation	15 à 16 - 34 à 36 - 42 à 48		3.B		Principes 1 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9 et 10	164 à 166
<b>4.2 L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DURABLE AU COEUR DE NOTRE STRATÉGIE</b>						
 Certifications	CRE8	Cert-Tot	2.A	1	Principe 8	167 - 173
 Énergie	EN3 - EN4 - EN5 - EN6 - EN7 - EN27 - CRE1	élec-Abs - élec-LfL DH&C Abs - DH&C LfL Fuels-Abs - Fuels LfL Energy-Int - 5.5	2.C - 3.B	2 - 3 - 9 - p. 36	Principe 8	166 - 174 à 177
 Changement climatique	EC2 - EN15 - EN16 - EN17 - EN18 EN19 - EN30 CRE3	GHG-Dir-Abs - GHG-Indir-Abs GHG-Dir-LfL - GHG-Indir-LfL GHG-Int - 6.5	2.D	4 - 5 - 6 - p. 37	Principe 8	167 - 177 à 181
 Déchets	EN23 - EN25	Waste-Abs - Waste-LfL	2.B	p. 35	Principes 8 et 9	167 - 182 à 183
 Eau	EN8 - EN9 - EN22 - CRE2	Water-Abs - Water-LfL Water-Int	2.C	p. 36	Principe 8	184 à 185
 Ressources naturelles			2.C	p. 36	Principes 8 et 9	185
 Biodiversité	EN11 - EN12		2.A - 2.E	12 - p. 37	Principe 8	186 à 187
 Qualité sanitaire						
 Risques	14 - EN29 - PR1		2.A - 2.B	12 - p. 34 - p. 35	Principes 7 et 8	187 à 188
 Sécurité						
<b>4.3 KLÉPIERRE, UN ACTEUR ENGAGÉ SUR TOUTE SA CHAÎNE DE VALEUR</b>						
 Droits de l'homme	56 à 58 - SO4 - SO5 - SO6 - LA16 - HR 5 - HR 6 - HR 9 - HR 12		1.G - 3.D - 3.E	11 - p. 38	Principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 et 10	188 à 189
 Déontologie						
 Achats	12 - EC8 - EC9 - EN32 - LA14 - HR 5 - HR 6 - HR10 - SO9		3.C	10	Principes 1 ; 2 ; 4 ; 5 ; 8 et 10	167 - 189 à 191
 Nos clients: locataires et visiteurs	PR5		3.B	8	Principe 7	192
 Transports		6.4	3.A	6		168 - 193 à 194
 Développement local	EC8		3.A	7 - p. 38	Principe 10	194
 Engagement citoyen			3.B	p. 38	Principe 1	194 à 195

	Global Reporting Initiative – G4 Guidelines + Construction & Real Estate Sector	EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting	Art. R. 225.104 et R. 225.105 de la loi dite Grenelle 2	CNCC Guide sectoriel de reporting RSE	Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
<b>4.4 LES COLLABORATEURS, UN DES PRINCIPAUX ACTIFS DE KLÉPIERRE</b>						
Une organisation dynamique						196
 Conditions de travail	10 - 11 - LA1 - LA5 - LA6 - LA12 - HR4		1.A - 1.B - 1.C - 1.D		Principes 2 ; 3 ; 4 ; 5 et 6	197 à 198
 Talents	LA9 - LA10 - LA11		1.E		Principe 6	199 à 200
 Diversité	10 - LA12 - LA 13 - HR3		1.F - 1.G		Principes 1 et 6	200 à 201
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>						
Méthodologie	17 - 22 - 23 - 28 à 30	5.1 - 5.2 - 5.3				202 à 204
Assurance	33	5.4				207 à 208
Table de concordance	32					205 à 206

### 4.5.3 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Klépierre désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, conformément aux protocoles utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure en partie 4.5.1 du rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre les mois de décembre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.5.1 du rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 51 % des effectifs, entre 8 % et 19 % des indicateurs environnementaux et sociétaux publiés.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2017

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Joël Assayah  
Associé

Julien Rivals  
Associé, développement durable

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total ; Répartition des effectifs par tranche d'âge ; Recrutements (tous contrats) Groupe ; Répartition des sorties par motif ; Taux de turnover Groupe ; Salaires annuels bruts moyens par région ; Taux d'absentéisme Groupe ; Nombre total d'heures de formation ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié ; Part des femmes par niveau de management.

**Indicateurs environnementaux et sociétaux** : Déchets triés sur site ; Part des déchets recyclés ; Part des déchets valorisés ; Consommation d'eau ; Intensités de consommation d'eau (en m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en l/visite) ; Consommation d'énergie et Efficacité énergétique (en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite) des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation ; Part de l'énergie consommée d'origine renouvelable ; Émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie consommée et à l'utilisation de gaz réfrigérants (Scopes 1 et 2) market based et location based ; Intensité carbone liées à l'énergie consommée par les parties communes et les équipements communs (en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite) ; Part en valeur des centres certifiés ; Part des prestataires clés certifiés.

**Informations qualitatives** : Paragraphes « Système de Management et outils au service de notre performance durable » ; « Une importante contribution économique locale » ; « Un rôle moteur localement en termes d'emploi » ; « Avancer de concert avec nos locataires pour améliorer la performance environnementale et sociétale de nos centres ».

(2) **Échantillon retenue pour les indicateurs sociaux** : activités du Groupe en France, Pays Bas et Espagne.

**Échantillon retenu pour les indicateurs environnementaux** : neuf centres commerciaux, en France (Marseille Grand Littoral, Montpellier Odysseum, Grenoble Grand Place), en Belgique (Louvain-la-Neuve L'Esplanade), au Danemark (Copenhagen Field's), en Suède (Malmö Emporia), et en Espagne (Madrid Plenilunio, Madrid Principe Pio, Vallecas La Gavia).