

4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1	STRATÉGIE ET ORGANISATION	164	4.4	ACT FOR PEOPLE	193
4.1.1	Enjeux et parties prenantes	164	4.4.1	Satisfaction des visiteurs	193
4.1.2	Act for Good® with Klépierre : nouvelle stratégie RSE	167	4.4.2	Santé et bien-être dans les centres	194
4.1.3	Gouvernance	169	4.4.3	Collaborateurs	195
4.1.4	Système de management et outils	172	4.4.4	Approvisionnement et éthique des affaires	202
4.1.5	Principaux résultats 2017	173	4.4.5	Philanthropie	205
4.1.6	Plan stratégique 2022	175			
4.2	ACT FOR THE PLANET	176	4.5	MÉTHODOLOGIE, TABLE DE CONCORDANCE ET VÉRIFICATION DES DONNÉES	206
4.2.1	Performance énergétique	176	4.5.1	Précisions méthodologiques	206
4.2.2	Changement climatique	180	4.5.2	Tables de concordance	209
4.2.3	Économie circulaire	185	4.5.3	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	211
4.2.4	Certifications des bâtiments	189			
4.2.5	Mobilité durable	190			
4.3	ACT FOR TERRITORIES	191			
4.3.1	Emploi local et dynamisme économique	192			
4.3.2	Participation à la vie locale et engagement citoyen	192			
4.3.3	Implication des parties prenantes dans les projets de développement	193			

4.1 Stratégie et organisation

4.1.1 Enjeux et parties prenantes

Klépierre croit de longue date au lien entre performance économique et excellence environnementale et sociale. Le Groupe a en effet commencé dès 2002 à publier avec ses résultats financiers des données et des informations extra-financières.

Depuis lors, Klépierre a développé sa responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) dans le respect de deux principes : transparence et enracinement dans la gestion opérationnelle.

L'exigence de transparence n'a cessé de se renforcer au gré de l'extension géographique du patrimoine de Klépierre. Le Groupe s'est ainsi efforcé de suivre sa performance extra-financière très rapidement de manière homogène dans les 16 pays d'Europe dans lesquels il est aujourd'hui présent, et les informations publiées couvrent de façon identique l'ensemble de ses activités et de ses centres commerciaux.

L'enracinement dans la gestion opérationnelle est un gage d'efficacité de la politique RSE de Klépierre. Précédemment labellisée « Good Choices », cette politique intitulée désormais « Act for Good® with Klépierre » est l'un des quatre piliers de la stratégie opérationnelle du Groupe, aux côtés de Let's Play®, Clubstore® et Retail First®.

Le contenu de la nouvelle stratégie RSE de Klépierre est présenté dans la partie suivante 4.1.2.

Dialoguer de manière constructive avec les parties prenantes

Klépierre est déterminée à œuvrer pour que la valeur créée par la gestion de ses centres commerciaux profite à 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.

L'immobilier commercial est un secteur fortement capitalistique compte tenu du montant des investissements nécessaires à l'acquisition ou au développement des centres commerciaux. L'apport des actionnaires et des partenaires financeurs ainsi que la prise en compte de leurs attentes sont donc également fondamentaux pour la croissance du Groupe.

En outre, Klépierre collabore avec les autres acteurs du secteur des centres commerciaux. Cette collaboration permet de promouvoir des pratiques partagées et de mieux faire connaître et valoriser les métiers du Groupe.

Enfin, les femmes et les hommes de Klépierre constituent la première ressource du Groupe pour concrétiser ses engagements. Portées par les processus de management RH, les équipes de Klépierre bénéficient également, à travers Klépierre University, de programmes de formation dédiés pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et anticiper les nouvelles exigences opérationnelles.

L'écosystème des parties prenantes majeures dans le cadre des activités du Groupe est figuré ci-après :



(1) 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.

Mise à jour de la matrice de matérialité

L'ambition du Groupe de maximiser sa création de valeur élargie l'oblige à être le plus pertinent possible dans ses actions. Cette volonté de pertinence l'amène à identifier l'ensemble des enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux et à se concentrer sur les plus significatifs ; elle permet également d'inscrire son action dans le respect des recommandations du Grenelle 2 de l'environnement, des lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative (GRI) et de celles de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

En 2013, Klépierre avait réalisé une première « analyse de matérialité » – outil communément utilisé pour identifier et hiérarchiser les enjeux extra-financiers d'une organisation – qui avait permis d'identifier les 20 enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux ayant un impact significatif sur la performance du Groupe.

Quatre ans plus tard, l'évolution des enjeux, la rapidité des changements sociétaux, mais aussi l'ambition croissante du Groupe, ont incité Klépierre à renouveler l'exercice. Ainsi, en 2017, le Groupe a travaillé à la mise à jour de son analyse de matérialité.

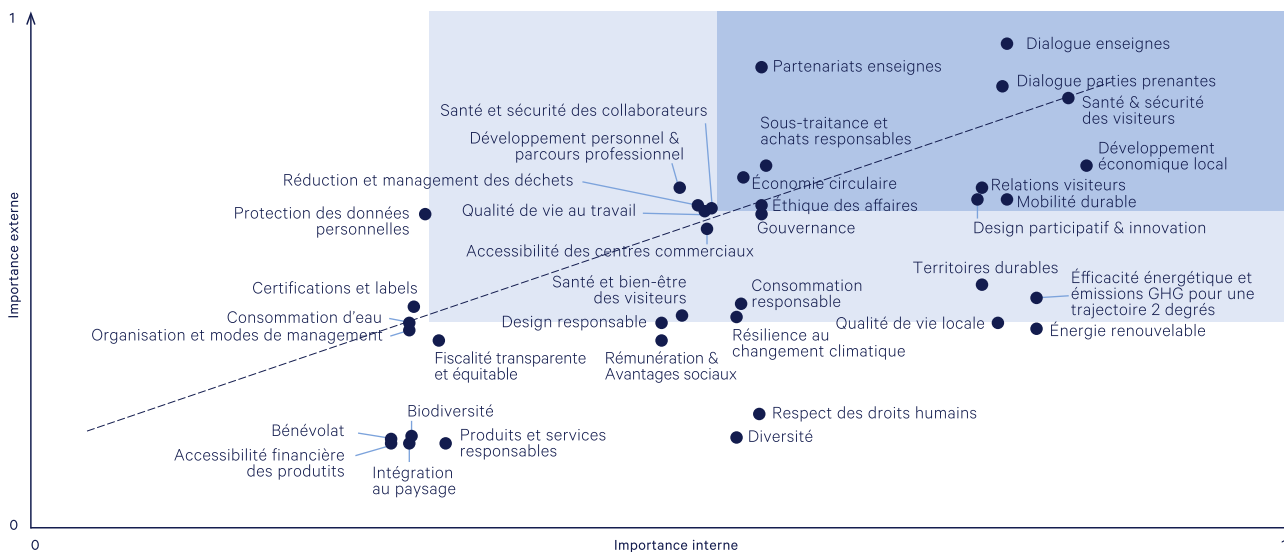
Ce processus a été, pour la première fois, réalisé de manière collaborative au travers d'un panel de parties prenantes internes

et externes qui a élaboré la matrice de matérialité présentée ci-dessous. Ce panel d'une vingtaine de participants était composé de représentants des principales parties prenantes de Klépierre : enseignes, investisseurs, experts en ressources humaines ou en RSE, scientifiques, ONG, pouvoirs publics locaux... Il comprenait également des représentants du Groupe : les membres du Directoire, le Directeur des Opérations, deux opérationnels ainsi que l'équipe en charge de la RSE.

Méthodologie

Un questionnaire portant sur 38 enjeux pré-identifiés a été soumis aux parties prenantes internes et externes ayant participé au panel, pour évaluer la matérialité de ces enjeux. La méthodologie utilisée se base sur deux composantes : l'importance de l'enjeu et sa qualification en tant que risque ou opportunité pour l'entreprise ; la combinaison des deux produisant le « score » final attribué à chaque enjeu. Pour ce faire, les participants ont noté l'importance des enjeux : « très important », « important », « moyennement important », ou « faiblement important » (75 % du score) ; ils ont ensuite établi la liste des dix premiers enjeux en termes de risques et d'opportunités pour Klépierre (25 % du score).

Les principaux risques et opportunités sont représentés dans la matrice de matérialité ci-dessous. Cela permet à Klépierre de hiérarchiser ses enjeux et de raisonner en termes de priorités :



Résultats

Le panel RSE a identifié les priorités d'actions pour Klépierre comme suit :

Enjeux porteurs des risques majeurs	Enjeux représentant les plus fortes opportunités
Éthique des affaires Respect des droits humains Santé et sécurité des clients Externalisation et achats responsables Gouvernance	Développement économique local Partenariat avec les enseignes Dialogue avec les parties prenantes Énergie renouvelable Économie circulaire

Tout au long de ce chapitre 4 seront décrits les engagements du Groupe et la déclinaison opérationnelle des actions destinées à gérer ces risques et à développer ces opportunités prioritaires.

4.1.2 Act for Good® with Klépierre : nouvelle stratégie RSE

Quatre ans après « Good Choices », premier plan RSE structuré du Groupe, Klépierre a lancé à la fin de 2017 sa nouvelle stratégie RSE : Act for Good® with Klépierre.

Une stratégie co-construite

Après avoir mis à jour sa matrice de matérialité, le Groupe a poursuivi sa démarche de dialogue en proposant au panel de parties prenantes de co-construire sa nouvelle stratégie RSE.

Les objectifs étaient les suivants : répondre aux attentes, parfois nouvelles, des parties prenantes, faire de la RSE une approche toujours plus pragmatique et contributive aux résultats financiers, structurer la démarche et focaliser l'action sur les impacts clés, apporter de la visibilité à l'approche du Groupe et à ses pays et donner plus de sens à ses collaborateurs.

Le panel s'est réuni en août 2017, au siège du Groupe à Paris, pour une journée d'échanges et de génération d'idées. Les discussions se sont tenues en deux temps : un premier consistant pour les représentants du Groupe à écouter les parties prenantes sur leur perception de son action en matière de RSE, puis un second au cours duquel le Groupe a soumis une esquisse de nouvelle stratégie RSE.

Le Directoire de Klépierre a participé à ces discussions et à la co-construction de la stratégie Act for Good® notamment en partageant sa vision et son ambition pour Klépierre ainsi qu'en détaillant son implication dans la définition et le déploiement de la nouvelle stratégie.

Cette concertation a permis de mettre en avant quatre thèmes-clés pour Klépierre ; ils constituent ainsi logiquement les grands engagements qui structurent Act for Good® : le changement climatique, la construction durable, la santé et le bien-être, et la création de valeur locale.

Le projet de nouvelle stratégie a ensuite été discuté avec l'ensemble des directeurs de pays, les représentants des filières les plus directement concernées ainsi que le comité RSE interne, avant une validation définitive par le Comité de direction élargi du Groupe.

La consultation en amont des parties prenantes a été primordiale pour hiérarchiser les enjeux, ancrer le changement de manière pérenne et intensifier les collaborations à venir.

Des ambitions stratégiques pour 2030, des engagements concrets pour 2022

La stratégie Act for Good® with Klépierre est bâtie sur les trois piliers suivants :

- > Act for the Planet ;
- > Act for Territories ;
- > Act for People.

Le premier pilier, « Act for the Planet », est constitué des grands enjeux environnementaux auxquels Klépierre fait face dans la poursuite de ses activités. La contribution positive du Groupe aux enjeux environnementaux, reconnue depuis plusieurs années, l'a conforté dans l'expression d'une ambition renouvelée et rehaussée sur ces thématiques. En effet, Klépierre a réalisé ces dernières années des performances environnementales très encourageantes sur lesquelles elle peut s'appuyer afin d'accélérer l'innovation et la différenciation environnementales sur son métier.

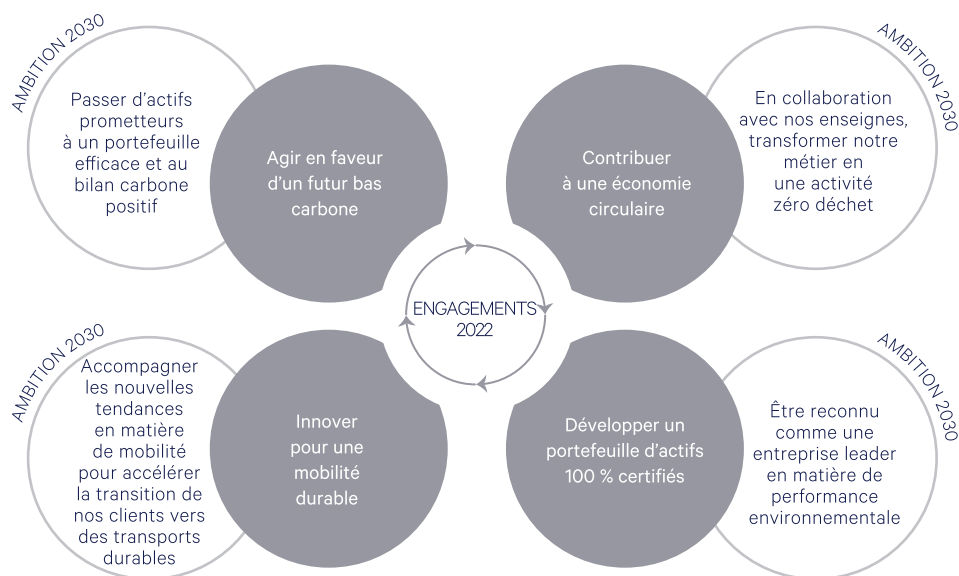
Le second pilier illustre l'importance de l'implantation locale du Groupe, au travers des centres commerciaux qu'il possède et gère dans 16 pays. De nombreuses initiatives locales existaient déjà ; ce pilier les structure afin de leur donner une visibilité qui soit source de progrès et d'une ambition encore plus grande. Ce pilier « Act for Territories », fédérateur, donne du sens à grande échelle à toutes les actions locales.

Enfin, le troisième pilier « Act for People » est consacré principalement aux visiteurs, aux clients, aux collaborateurs de Klépierre et à ceux de ses clients. Ce pilier humain s'adresse à l'ensemble des communautés avec qui le Groupe interagit pour placer au cœur de son action la création de valeur pour tous.

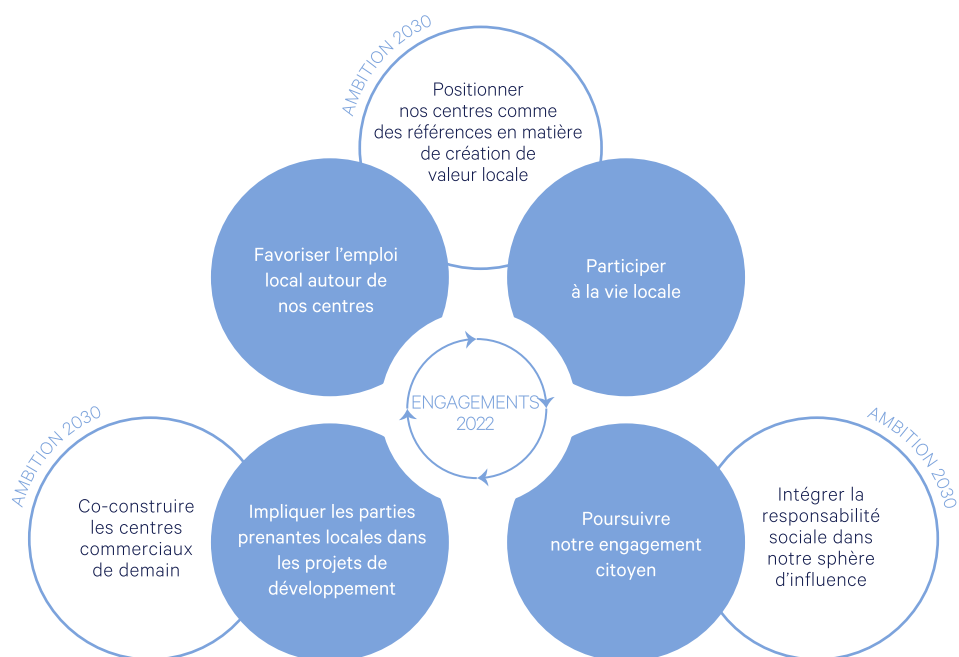
Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets, et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022) complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030).



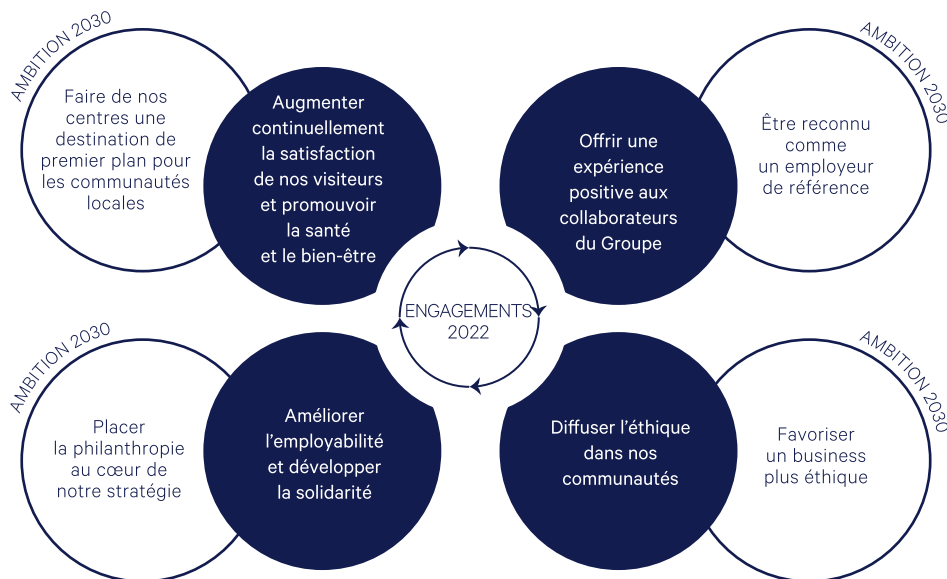
Act for the Planet



Act for Territories



Act for People



Le détail des engagements à cinq ans figure au paragraphe 4.16 « Plan stratégique 2022 ». Leur déclinaison opérationnelle est décrite dans le présent chapitre, thématique par thématique. La gouvernance interne, les outils associés et les principaux éléments de performance y figurent également.

4.1.3 Gouvernance

Les engagements de Klépierre en matière de RSE sont ancrés dans l'organisation du Groupe. Ils sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés par le déploiement d'outils dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives externes auxquelles le Groupe participe.

Organisation

La gouvernance de Klépierre en matière de développement durable est bien établie. Elle est organisée selon le principe d'enracinement dans les opérations évoqué précédemment et remonte jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise.

Acter les orientations stratégiques et 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, de la Directrice Juridique et des Ressources Humaines, 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, premier actionnaire de Klépierre. Il s'est réuni trois fois en 2017.

> 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, finance, etc.). Il s'est réuni cinq fois en 2017.

Insuffler la dynamique, définir les objectifs, les outils et les process du 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. Au sein de cette Direction, l'équipe développement durable est 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 de 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.

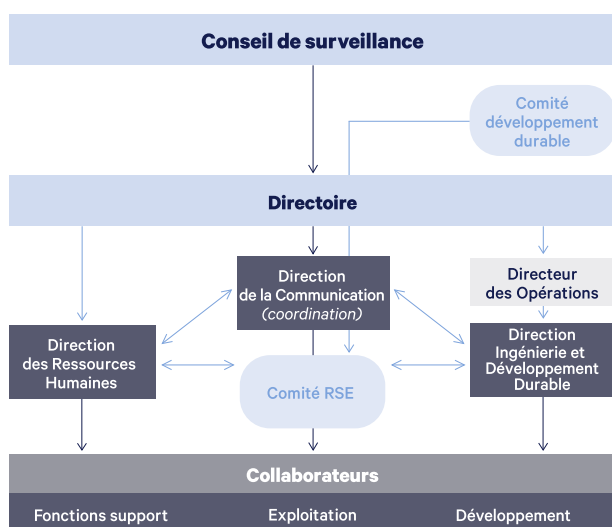
> La **Direction de la Communication** du Groupe assure la coordination de la démarche RSE, avec la Direction Ingénierie et Développement Durable et de la Direction des Ressources Humaines, qui s'appuient ensuite sur les directions des pays pour que la mise en œuvre des actions matière environnementales, sociétales et sociales soit pleinement efficace.

Décliner les objectifs et 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 – en termes d'investissement et de pilotage – sur l'ensemble des enjeux techniques et de développement durable au regard de son niveau de performance et des objectifs à atteindre, notamment par l'application du guide des meilleures pratiques pour la gestion de l'énergie, des déchets, de l'eau et des certifications. Ces plans d'actions sont ensuite partagés lors d'une réunion spécifique annuelle regroupant l'ensemble du réseau européen avant d'être 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. Ces correspondants sont en contact étroit avec les équipes du Siège.

Ainsi, depuis 2016, la Direction Ingénierie et Développement Durable organise chaque mois une réunion avec chaque pays et 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.



La démarche Act for Good® du Groupe est systématiquement abordée lors des communications destinées à l'ensemble des collaborateurs. Le Directoire partage ainsi de manière forte et claire sa vision, son ambition et son exigence dans ce domaine.

Depuis 2017, la déclinaison de la démarche Act for Good® fait désormais partie des objectifs personnels des managers dans tous les pays. De plus, les engagements principaux d'Act for Good® ont été intégrés dans les critères des plans d'attribution d'actions de performance pour les principaux cadres du Groupe.

Les actions d'information sur les thématiques du développement durable, environnementales notamment, ont été concentrées en 2017 sur l'établissement de la nouvelle stratégie, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes aux enjeux RSE pour Klépierre et sur les outils et démarches déployés pour améliorer la performance opérationnelle des centres commerciaux du portefeuille.

Le déploiement opérationnel de la nouvelle stratégie auprès de l'ensemble des départements ainsi que l'exécution du plan de communication d'Act for Good® sont prévus dès les premiers mois de 2018.

Des modules de formation à destination des équipes opérationnelles sont également prévus pour l'année à venir. Ils auront pour objectif de rappeler les enjeux RSE du Groupe en lien avec les missions quotidiennes liées à l'exploitation d'un centre commercial et la mobilisation des parties prenantes.

Innover et repenser le métier

La démarche Act for Good® se veut innovante. Les enjeux traités par cette démarche évoluent rapidement tout comme les technologies et les réponses disponibles ; c'est la raison pour laquelle Klépierre a lié Act for Good® à sa plateforme d'innovation ouverte Klépierre ID. Cette plateforme créée en 2016 a été repensée, complétée et portée au plus haut niveau de l'organisation.

Au travers de Klépierre ID, neuf priorités stratégiques en matière d'innovation ont été définies pour Klépierre, toutes incluant des initiatives et pistes de réflexion en lien avec Act for Good® (mobilité, nouveaux services, nouveaux modes de travail) et l'une d'elles plus spécifiquement dédiée à l'activation des communautés autour des centres commerciaux.

Chaque thématique est animée par un groupe de collaborateurs multi-profils et multi-pays, et parrainée par un membre du Comité de direction du Groupe. Des pilotes opérationnels sont déployés, en collaboration avec des partenaires privilégiés (notamment des start-ups et des entrepreneurs).

Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

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 plusieurs 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, l'EPRA 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)

Le CNCC est une organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux. Klépierre prend notamment part à la commission développement durable, assurant la veille, le partage de bonnes pratiques et la coordination des acteurs du secteur.

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.

Le Pacte mondial des Nations Unies

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Klépierre réaffirme chaque année son soutien 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). En 2017, le Groupe a atteint le niveau « avancé » dans cette démarche de progrès, affirmant ainsi la maturité de son engagement et de ses réalisations.

Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

Lancée à la fin de 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 et a renouvelé sa signature en 2017 à l'occasion de la publication de la nouvelle version de la charte.

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

Édictée 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.

La Fondation Palladio

Klépierre est membre fondateur de la Fondation Palladio.

La Fondation Palladio a été créée en 2008, sous l'égide de la Fondation de France, autour de l'enjeu majeur du XXI^e siècle qu'est la construction de la ville et des lieux de vie. Elle est un lieu singulier qui mobilise et rassemble tous les secteurs et les métiers concernés par la problématique immobilière et urbaine : les pouvoirs publics, le monde associatif, les chercheurs et les médias. Pour que la ville soit la plus humaine, vivable et créatrice de valeurs possible, elle intervient directement auprès des acteurs qui font ou feront la ville, en créant les outils d'accompagnement nécessaires à la prise de recul (Institut Palladio), la préparation des relais (Pôle Avenir Palladio) et l'anticipation (Pôle Recherche Palladio). Par le croisement des regards entre dirigeants et experts, étudiants et métiers, doctorants et opérationnels, chaque action de la Fondation contribue à nourrir un processus de remise en question, d'ouverture d'esprit et d'enrichissement mutuel.

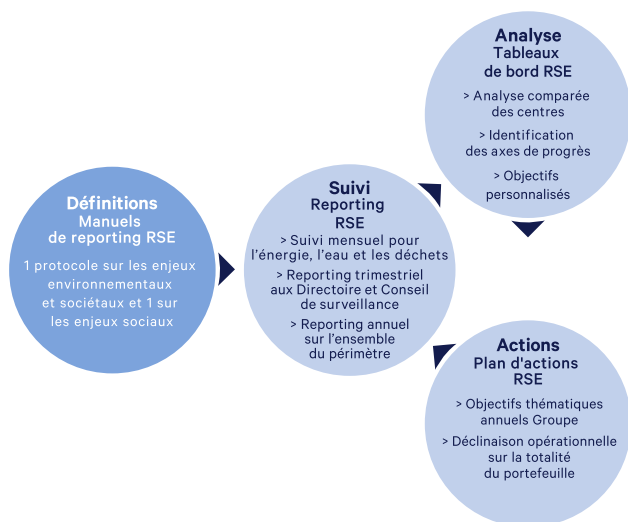
Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

L'Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA) se donne pour objectif de faire prendre conscience de l'urgence de la diminution de 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 BBCE qui est entré en vigueur en 2016.

4.1.4 Système de management et outils

Le Groupe dispose d'outils et de processus dédiés aux enjeux environnementaux et sociétaux, avec pour objectif de rendre la démarche RSE 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 : manuels de reporting RSE

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 de la totalité des 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 l'activité et des réglementations.

Suivi : reporting RSE

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 les directions et les équipes opérationnelles.

Enjeux 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 à minima mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets. 64 % 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 : sur une base annuelle pour l'ensemble des indicateurs du reporting RSE et sur une base trimestrielle pour les indicateurs de performance énergie, eau, déchets. Pour ces derniers indicateurs, le reporting ne porte désormais plus uniquement sur les 70 actifs les plus importants du Groupe mais sur l'ensemble du portefeuille.

En 2017, un outil de suivi environnemental et sociétal des centres a été implanté couvrant l'ensemble du portefeuille. Il sert à la collecte des informations sur l'ensemble des centres du portefeuille, à automatiser le reporting quand cela est possible (en connectant directement les fournisseurs de fluides par exemple) et à générer de manière automatique et instantanée des analyses de la performance réelle des actifs en matière de développement durable.

Enjeux sociaux

Les données sociales sont traitées dans un système d'information partagé avec l'ensemble des acteurs des ressources humaines 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 de ressources humaines de Klépierre. Les indicateurs stratégiques relatifs à la démarche RSE en matière sociale sont présentés chaque année au Directoire et au Comité développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

Analyse : tableau de bord RSE

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 2017, le travail d'amélioration des tableaux de bord de suivi de chaque centre commercial, lancé en 2016, s'est poursuivi en 2017. Ainsi les nouveaux tableaux de bord consolident-ils désormais mensuellement les principaux indicateurs de pilotage technique et de développement durable du centre.

De plus, ces tableaux de bord intègrent dorénavant une analyse comparative de la performance de chaque centre en matière de consommation d'énergie, d'eau et de déchets :

- > en comparaison du centre avec lui-même, par rapport au même mois de l'année précédente ;
- > en comparaison des autres centres de sa catégorie de référence (ensemble de centres commerciaux comparables d'un point de vue technique).

Ces deux analyses de performance sont basées sur des modèles statistiques permettant de retraiter les données des impacts extérieurs (climatologiques, architecturaux, techniques 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 sont depuis peu automatisés et digitalisés au sein de l'outil environnemental et sociétal développé en 2017.

Actions : plan d'actions RSE

L'analyse fine des performances décrites ci-dessus permet à la Direction Ingénierie et Développement Durable d'identifier des axes de progrès, à toutes les échelles, et de définir en début d'année :

- > des objectifs Groupe communs sur les priorités de l'année. Chaque pays les décline ensuite dans son organisation, selon les process les plus adaptés localement et en rend compte de manière régulière au cours de l'année ;
- > des propositions d'objectifs personnalisés, par centre commercial, sur les impacts les plus significatifs (énergie, eau, déchets). Ces objectifs sont discutés avec la direction de chacun des pays pour un réajustement éventuel au regard des conditions locales. Une fois co-validés, ces objectifs sont mis en œuvre dans chaque centre. Ces progressions sont suivies mensuellement.

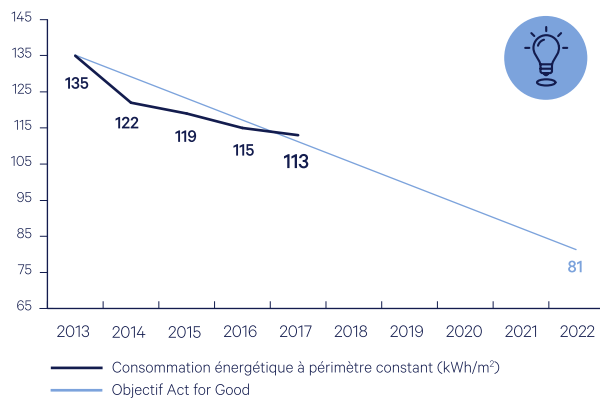
L'ensemble de ces objectifs sont préalablement validés par le Comité RSE interne présidé par le Directoire.

Supportant ces plans d'actions, en 2017, la part des travaux de maintenance dédiés à des investissements en faveur du développement durable a été analysée pour la première fois : 61 % du budget prévisionnel de 2018 concernaient ce type d'investissement.

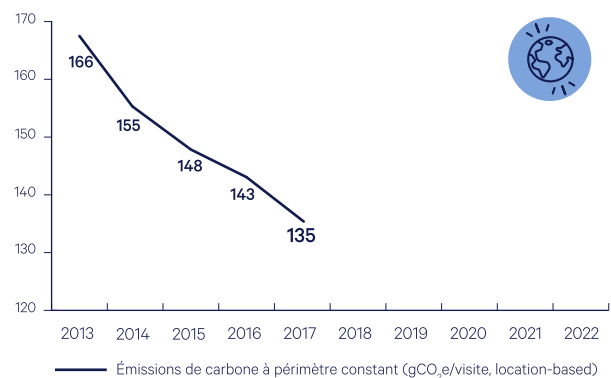
4.1.5 Principaux résultats 2017

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

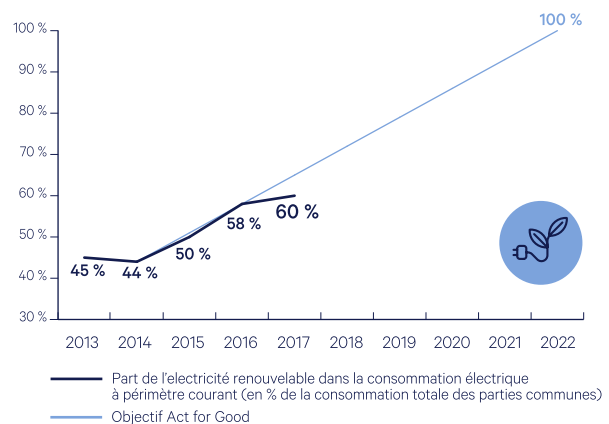
► AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DU PORTEFEUILLE (- 40 % D'ICI À 2022, VS. 2013)



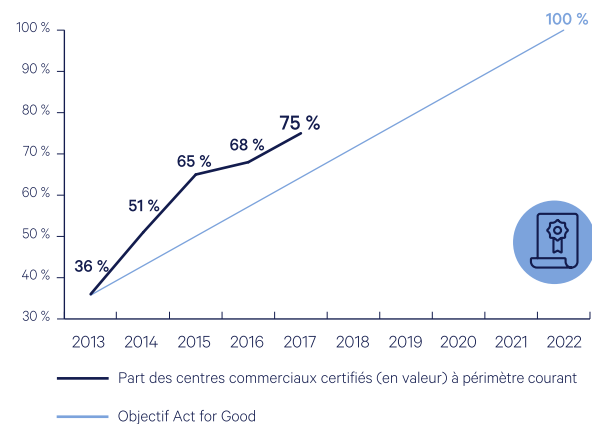
► AGIR EN FAVEUR D'UN FUTUR BAS CARBONE



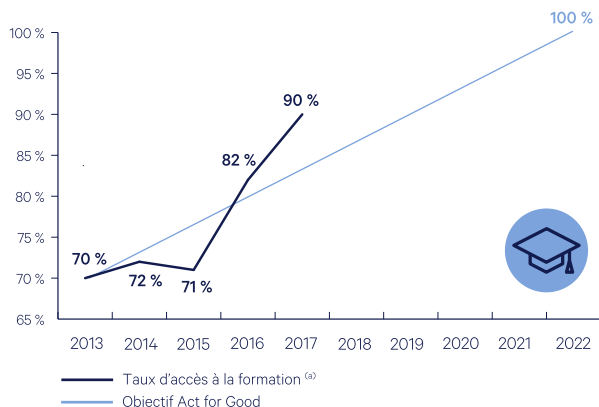
► AUGMENTER LA PART D'ELECTRICITÉ RENOUVELABLE DANS LA CONSOMMATION ÉLECTRIQUE



► DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS

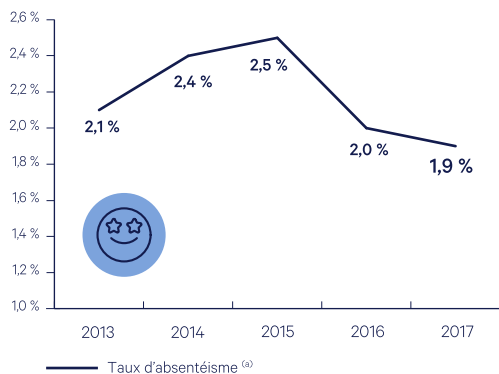


► GARANTIR UN ACCÈS À LA FORMATION À TOUS LES SALARIÉS



(a) Par des salariés ayant suivi au moins une demi-journée de formation dans l'année.

► FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



(a) Nombre total de jours d'absences pour cause de maladie, accidents de travail et absences non justifiées divisé par l'effectif moyen mensuel, lui-même multiplié par 365. Les maladies longue durée assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

Un leadership réaffirmé et salué

La transparence est une composante essentielle de la démarche de développement durable du Groupe. Aussi Klépierre développe-t-elle des relations suivies avec les agences de notation extra-financière, les analystes et les investisseurs ISR (investissement socialement responsable), qui évaluent ses 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.

En 2017, le Groupe reste intégré aux indices extra-financiers majeurs : DJSI World and Europe, FTSE4Good Europe and Global Index Series, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Eurozone 120 et World 120.

De plus, la performance RSE de Klépierre a été récompensée à plusieurs reprises en 2017 :

- > Klépierre est la seule foncière européenne à faire partie de la « liste A » du CDP (anciennement Carbon Disclosure Project) distinguant les entreprises mondiales leaders en matière de lutte contre le changement climatique ;
- > Klépierre a été élue meilleure performance environnementale des entreprises européennes cotées du secteur de l'immobilier, selon le classement de l'agence RobecoSAM 2017 ;
- > Klépierre a été distinguée « Green Star » par l'agence de notation sectorielle GRESB ;
- > l'EPRA a attribué un « Gold Award » à Klépierre, récompensant la qualité du reporting extra-financier 2016 du Groupe ;
- > le Groupe a obtenu la certification « Happy Trainees » 2017, décernée par Choosemycompany et récompensant « l'excellence dans le management et la motivation des stagiaires et alternants » ;
- > le prix du « Leader Responsable – catégorie GREEN » a été attribué à la responsable du développement durable du Groupe lors des Trophées Les Échos Business 2017.

4.1.6 Plan stratégique 2022

	Engagements Act for Good®	Objectif 2022
ACT FOR THE PLANET	AGIR EN FAVEUR D'UN FUTUR BAS CARBONE	
	> Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes (vs. 2013)	- 40 %
	> Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes	100 %
	> Nombre de centres commerciaux du portefeuille avec un bilan carbone positif	Top 5
	> Certification de la stratégie climatique Groupe par la Science-Based Targets Initiative	Certification obtenue
	CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
	> Part des déchets non envoyés en décharge	100 %
	> Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire	100 %
	DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS	
	> Part de centres ayant obtenu une certification développement durable	100 %
ACT FOR TERRITORIES	> Part des nouveaux développements ayant obtenu la certification BREEAM Construction de niveau « Excellent » (minimum)	100 %
	> Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	100 %
	INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE	
	> Part des centres accessibles aux transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique	100 %
	FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES	
	> Part de prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (local = régional et/ou à moins de 300 km)	100 %
	> Part des centres ayant contribué à l'emploi local	100 %
	PARTICIPER À LA VIE LOCALE	
	> Part des centres ayant mis à disposition gracieusement un espace au profit d'une initiative locale (au moins 1 fois/an)	100 %
	POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN	
ACT FOR PEOPLE	> Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	100 %
	> Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	100 %
	IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	
	> Part des projets de développement ayant prévu une démarche participative de concertation locale	100 %
	> Part des projets de développement s'assurant de faire signer aux fournisseurs une « charte durable » tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers	100 %
	> Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'actions biodiversité	100 %
	AUGMENTER CONTINUUELLEMENT LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS	
	> Augmentation du Net Promoter Score (NPS) du Groupe	+ 3 points vs. 2018
	> Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées en moins d'une heure	100 %
	PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES	
ACT FOR PEOPLE	> Part des centres commerciaux faisant la promotion de la santé et du bien-être	100 %
	> Part des centres commerciaux offrant des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	100 %
	OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE	
	> Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs de Klépierre	100 %
	> Part des salariés de Klépierre couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	100 %
	> Part de jeunes diplômés bénéficiant d'un accompagnement de carrière personnalisé	100 %
	> Part des collaborateurs contribuant à la co-construction de l'avenir de l'entreprise	100 %
	DIFFUSER L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS	
	> Promotion de l'éthique des affaires auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes	100 %
	> Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 %
ACT FOR PEOPLE	AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ	
	> Part des employés de Klépierre ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	100 %
	> Signature de partenariats groupes avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille	

4.2 Act for the Planet

4.2.1 Performance énergétique

L'efficacité énergétique demeure une priorité pour le Groupe. Elle est un indicateur majeur de la qualité de sa gestion opérationnelle et participe grandement à la maîtrise de ses coûts et de ceux des enseignes présentes dans ses centres. Les raisons qui poussent Klépierre à s'améliorer dans ce domaine sont donc à la fois environnementales et économiques. En optimisant ses consommations, tant en termes de quantité que de sources d'énergie, Klépierre limite son empreinte environnementale et son exposition à la volatilité des prix de l'énergie.

Le Groupe a consommé environ 492 GWh en 2017 à périmètre courant. Sa facture énergétique s'élève à environ 45 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/M² ET KWh/VISITE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

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

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2015	109 675	103 902	87 514	53 832	84 625	16 815	27 144	483 508	98 %
	2016	95 526	101 516	88 716	46 261	77 587	15 574	25 358	450 538	97 %
	2017	123 616	118 791	81 537	44 432	87 465	11 981	24 423	492 245	98 %
kWh/m²	2015	121	147	105	150	122	107	99	123	98 %
	2016	109	144	108	147	115	101	92	118	97 %
	2017	106	150	121	126	125	125	88	121	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Une réduction de la consommation de 17 % depuis 2013 à périmètre constant

La consommation énergétique à périmètre constant est en diminution, de 431 GWh à 359 GWh de 2013 à 2017. Cette baisse se retrouve dans l'ensemble des régions du Groupe, illustrant ainsi les efforts importants menés depuis quatre ans pour améliorer l'efficacité énergétique des actifs. L'objectif pour 2022 tel que prévu par la stratégie Act for

Good® est de réduire de 40 % la consommation d'énergie des parties communes par rapport à l'année de référence 2013. La baisse de 17 %, qui représente plus de 72 GWh en cumulé depuis quatre ans, conforte le Groupe dans sa démarche et l'incite à poursuivre ses efforts.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWh ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN KWh/M²

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²

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

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	72 585	32 467	88 601	12 040	25 685	430 657	75 %
	2014	89 932	87 792	65 508	30 829	78 298	10 437	24 542	387 338	
	2015	87 674	86 657	60 930	30 192	77 919	9 016	24 444	376 830	
	2016	77 850	85 129	62 309	29 981	74 366	9 106	22 677	361 416	
	2017	79 084	86 566	60 992	27 882	72 339	10 162	21 612	358 636	
	2017/16	2 %	2 %	- 2 %	- 7 %	- 3 %	12 %	- 5 %	- 1 %	
	2017/13	- 24 %	- 9 %	- 16 %	- 14 %	- 18 %	- 16 %	- 16 %	- 17 %	
kWh/m²	2013	137	159	120	146	137	125	101	135	75 %
	2014	119	147	109	138	121	108	96	122	
	2015	116	146	100	135	121	94	96	119	
	2016	106	143	102	135	115	95	89	115	
	2017	108	146	100	122	112	106	84	113	
	2017/16	1 %	2 %	- 1 %	- 10 %	- 3 %	12 %	- 6 %	- 1 %	
	2017/13	- 21 %	- 9 %	- 16 %	- 16 %	- 18 %	- 16 %	- 17 %	- 16 %	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Objectif 100 % d'électricité renouvelable

Le Groupe poursuit sa réorientation vers les énergies moins carbonées. Actuellement 49 % de l'énergie finale consommée par le Groupe est d'origine renouvelable.

L'électricité d'origine renouvelable représente désormais 60 % de la consommation totale d'électricité du Groupe, soit près de 215 GWh.



Klépierre s'engage d'ici à 2022 à se fournir à 100 % en électricité renouvelable pour les consommations des parties communes de ces centres.

La France s'engage à son tour !

Après l'Italie en 2016, c'est la France qui a renégocié ses contrats d'approvisionnement en électricité pour passer progressivement, courant 2018, l'ensemble des contrats de fourniture d'électricité en 100 % électricité verte.

► PART DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUVELABLE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France- Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays- Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Énergie renouvelable									
2015	11 %	36 %	78 %	77 %	30 %	75 %	21 %	42 %	98 %
2016	12 %	64 %	75 %	74 %	23 %	79 %	22 %	48 %	97 %
2017	19 %	63 %	78 %	80 %	32 %	86 %	19 %	49 %	98 %
Électricité renouvelable									
2015	10 %	44 %	89 %	86 %	40 %	100 %	31 %	50 %	98 %
2016	10 %	78 %	88 %	85 %	32 %	100 %	33 %	58 %	97 %
2017	14 %	75 %	88 %	85 %	45 %	99 %	71 %	60 %	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► MIX ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE COURANT

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

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

	Groupe	
	MWh	%
Électricité d'origine renouvelable	215 691	43,9 %
Électricité d'origine non renouvelable	145 294	29,6 %
Sous-total électricité	360 985	73,5 %
Chaud urbain/Énergie d'origine renouvelable		
Chaud urbain/Énergie revalorisée		
Chaud urbain/Énergie fossile	55 520	11,3 %
Froid urbain	15 407	3,1 %
Sous-total réseaux	70 927	14,4 %
Gaz	58 711	11,9 %
Fioul	431	0,1 %
Bio-fioul	397	0,1 %
Sous-total combustibles	59 539	12,1 %
TOUTES ÉNERGIES	491 451	100 %
Taux de couverture Groupe	98 %	

► MIX ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Périmètre constant 2017/15 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²

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

	2017		2016		2015		2017/16	2017/15
	MWh	%	MWh	%	MWh	%	%	%
Électricité	261 643	73,0 %	278 014	76,9 %	290 750	77,2 %	- 5,9 %	- 10 %
Chaud urbain	39 916	11,1 %	32 919	9,1 %	33 133	8,8 %	21,3 %	20,5 %
Froid urbain	10 480	2,9 %	9 360	2,6 %	9 371	2,5 %	12,0 %	11,8 %
Sous-total urbains réseaux	50 396	14,1 %	42 279	11,7 %	42 504	11,3 %	19,2 %	18,6 %
Gaz	45 792	12,8 %	39 708	11,0 %	41 352	11,0 %	15,3 %	10,7 %
Fioul	409	0,1 %	1 071	0,3 %	1 666	0,4 %	- 61,8 %	- 75,4 %
Bio-fioul	397	0,1 %	325	0,1 %	539	0,1 %	22,3 %	- 26,3 %
Sous-total combustibles	46 598	13,0 %	41 105	11,4 %	43 557	11,6 %	13,4 %	7,0 %
TOUTES ÉNERGIES	358 636	100 %	361 416	100 %	376 830	100 %	- 0,8 %	- 4,8 %
Taux de couverture Groupe				75 %				

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.

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 a été apportée en 2017 grâce à une analyse multi-corrélation des facteurs externes de la performance énergétique. Cette analyse a permis de mettre au point un nouvel outil environnemental où les données de consommation seront retraitées d'autres données météorologiques que la température (luminosité, humidité, etc.) et des données d'activité des centres (nombre de visiteurs, surface, horaires d'ouverture...). Ces fonctionnalités sont en cours d'installation dans l'outil environnemental.

Leviers d'actions pour maîtriser les consommations

Pour réduire ses consommations énergétiques, Klépierre dispose de quatre leviers principaux sur lesquels agir de façon simultanée.

Précision dans la mesure des consommations

- Déploiement de systèmes de comptage en temps réel, usage par usage, équipement par équipement, sur 64 % du patrimoine en valeur à fin 2017. 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 2017 dans l'ensemble des pays du Groupe avec une augmentation de 6 % par rapport à 2016.
- Densification du suivi au niveau Groupe avec un reporting trimestriel au Directoire et au Conseil de surveillance.

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 2017.
- 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 ; il continue d'être enrichi et appliqué en 2017. Ces bonnes pratiques sont divisées en deux catégories (pilotage et investissement) et concernent quatre enjeux : énergie, déchets, eau et certifications. Klépierre souhaite partager ces bonnes pratiques avec ses partenaires afin de les accompagner au mieux dans la maîtrise de leurs consommations.
- Mise en place d'un management de l'énergie en temps réel : en partenariat avec des partenaires experts, les équipes des centres suivent et analysent les consommations des centres en temps réel afin d'augmenter la réactivité avec laquelle le pilotage du bâtiment est opéré améliorant, de ce fait, ses performances.

Amélioration des équipements techniques

- Remplacement des équipements les plus énergivores : tours aéroréfrigérantes, liaisons mécaniques, pompes de ventilation, etc.
- Remplacement des ampoules énergivores par des LED partout où cela est pertinent, diminution des puissances des ampoules et référencements nationaux de fournisseurs de produits de qualité. Le remplacement des éclairages s'est particulièrement amplifié en 2017.
- Capteurs de CO₂ : 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. En 2017, une checklist « rénovation » a été formalisée, reprenant l'ensemble des standards de Klépierre en matière d'équipements techniques. Ces spécifications permettent de prendre en compte, avant même les travaux, les exigences qui assureront un pilotage du futur bâtiment efficace et sobre.

► PART EN VALEUR DES CENTRES COMMERCIAUX ÉQUIPÉS D'UN SYSTÈME DE TÉLÉMESURE DE L'ÉNERGIE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	53 %	25 %	95 %	64 %	43 %	100 %	0 %	55 %	98 %
2016	55 %	31 %	100 %	55 %	41 %	100 %	0 %	58 %	98 %
2017	63 %	30 %	100 %	97 %	69 %	23 %	28 %	64 %	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► PLUS DE 30,6 MILLIONS D'EUROS D'ÉCONOMIES CUMULÉES DEPUIS 2013

La facture énergétique consolidée du Groupe s'élève en 2017 à 32 millions d'euros. Les actions entreprises en matière d'efficacité énergétique ont des effets positifs sur les budgets d'énergie, puisqu'elles ont permis d'économiser près de 30,6 millions d'euros depuis quatre ans à périmètre constant alors que les tarifs de l'énergie ne cessent d'augmenter.

L'Europe centrale et la Turquie enregistrent une baisse de 34 % des budgets d'énergie depuis 2013.

En Italie, les économies cumulées atteignent 8 millions d'euros depuis 2013, territoire du Groupe où le kWh est en moyenne le plus cher. Tous les territoires, ont vu leur budget d'énergie diminuer d'au moins 20 % depuis quatre ans.

En France et en Belgique, les économies cumulées atteignent 38 % sur la même période.

► DÉPENSES ÉNERGÉTIQUES ÉVITÉES PAR L'ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET DES COÛTS DE L'ÉNERGIE

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	72 585	32 467	88 601	12 040	25 685	430 657	75 %
	2015	87 674	86 657	60 930	30 192	77 919	9 016	24 444	376 830	
	2016	77 850	85 129	62 309	29 981	74 366	9 106	22 677	361 416	
	2017	79 084	86 566	60 992	27 882	72 339	10 162	21 612	358 636	
	2017/13	- 24 %	- 9 %	- 16 %	- 14 %	- 18 %	- 16 %	- 16 %	- 17 %	
€ HT/MWh	2013	77	144	107	112	89	91	138	106	75 %
	2015	85	142	105	111	86	96	136	107	
	2016	84	134	104	105	80	99	146	104	
	2017	63	119	102	102	72	73	86	90	
	2017/13	- 19 %	- 17 %	- 4 %	- 9 %	- 19 %	- 19 %	- 38 %	- 15 %	
€ HT	2013	8 010 572	13 732 640	7 770 556	3 632 962	7 868 557	1 091 627	3 534 298	45 641 212	75 %
	2015	7 448 257	12 266 483	6 401 276	3 337 290	6 731 259	863 172	3 316 797	40 364 535	
	2016	6 557 778	11 404 353	6 480 208	3 151 757	5 930 582	901 337	3 308 190	37 734 205	
	2017	4 980 326	10 279 100	6 242 740	2 839 577	5 180 549	741 771	1 857 117	32 121 180	
	2017/13	- 38 %	- 25 %	- 20 %	- 22 %	- 34 %	- 32 %	- 47 %	- 30 %	
ÉCONOMIES CUMULÉES EN € HT		5 632 730	8 057 598	5 078 973	1 718 422	6 815 042	882 727	2 399 039	30 584 531	

En 2017, le Groupe a réalisé une étude stratégique sur son approvisionnement en énergie, pour l'ensemble des pays dans lesquels il opère. L'étude a permis d'identifier des pistes d'optimisation importantes, pays par pays, qui vont permettre d'améliorer la qualité

de l'approvisionnement mais aussi de dégager des économies substantielles. Ces initiatives ont commencé à être mises en place dans plusieurs pays dès 2017 et seront étendues dans le courant de l'année 2018.

La performance énergétique globale des bâtiments, preneurs compris, évaluée pour 52 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, pour 52 centres, représentant 36 % du patrimoine en valeur.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWh ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN KWh/M² ET KWh/VISITE DE LA GLOBALITÉ DU BÂTIMENT

Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m² et kWh/visite de la globalité du bâtiment à périmètre courant

Périmètre courant 2017 (36 % de couverture) : 52 centres commerciaux et 1 827 910 m²

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Nombre de centres		8	3	13	3	23	2	0	52	
Équipements communs	MWh	16 311	10 634	51 909	9 402	87 465	10 321	0	186 042	36 %
	%	71 %	75 %	43 %	93 %	41 %	66 %	N/A	47 %	
Équipements privés	MWh	6 578	3 582	68 383	711	125 131	5 404	0	209 790	
	%	29 %	25 %	57 %	7 %	59 %	34 %	N/A	53 %	
Globalité des bâtiments	MWh	22 889	14 216	120 292	10 114	212 596	15 725	0	395 832	
	kWh/m²	14	16	151	20	264	113	N/A	79	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Le Groupe développe de nombreuses actions pour ouvrir la voie à plus de coopération avec les enseignes sur les sujets environnementaux et énergétiques en particulier. Dans 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 partie de ses preneurs au moyen de réunions dédiées (sur 58 % du patrimoine) et de communications écrites (sur 80 % du patrimoine) notamment sur leurs consommations énergétiques.

4.2.2 Changement climatique

Les actions de Klépierre pour lutter contre le changement climatique reposent sur une réduction constante de ses émissions de gaz à effet de serre et sur une forte anticipation des besoins d'adaptation de ses actifs.

La mesure précise des émissions de CO₂ au travers des Scopes 1 et 2 du GHG Protocol offre à Klépierre une image précise de sa contribution directe et indirecte aux émissions de gaz à effet de serre, ainsi que de sa dépendance aux énergies fossiles.

En plus des évaluations selon la méthode de la localisation (« location-based ») du GHG Protocol, Klépierre publie également les mêmes informations selon la méthode du marché (« market-based ») afin d'améliorer la transparence sur ces indicateurs de performance.

La quantification des émissions de CO₂ au travers du Scope 3 permet de mieux cerner l'empreinte carbone élargie de Klépierre et les effets de ses activités de ses parties prenantes (enseignes, visiteurs et prestataires notamment).

En 2017, l'accent a été mis sur une meilleure 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 des émissions, mais aussi d'anticiper les incidences 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 2017 l'émission de 113 507 tonnes de CO₂e. Une baisse de 4 532 tonnes de CO₂e a été enregistrée par rapport à 2016.

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 quatre dernières années.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂ 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 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²

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

	2017							2016	
Location-based	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	2 908	4 088	105	559	2 845	0	0	10 505	8 323
Fioul/bio-fioul	6	290	106	0	0	0	0	401	270
Gaz réfrigérant	2 147	3 466	66	1 739	1 173	0	0	8 590	7 861
Émission directes SCOPE 1	5 060	7 843	277	2 298	4 018	0	0	19 496	16 453
Électricité	4 185	32 661	2 041	12 624	23 691	4 873	5 020	85 094	93 889
Chaud	1 435	0	1 676	0	4 003	312	1 060	8 485	7 268
Froid	259	0	64	0	0	13	96	431	427
Émissions indirectes SCOPE 2	5 878	32 661	3 781	12 624	27 694	5 198	6 176	94 011	101 585
ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2	10 938	40 504	4 058	14 922	31 712	5 198	6 176	113 507	118 039
Taux de couverture Groupe								96 %	97 %
Électricité privative	18 523	57 350	8 631	31 757	74 776	8 206	25 452	224 695	69 186
Gaz privatif	336	44	57	88	1 267	173	0	1 966	1 048
ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3 ^(a)	18 859	57 394	8 688	31 845	76 043	8 379	25 452	226 661	70 234
Taux de couverture Groupe								36 %	19 %

(a) Les données 2017 ne sont pas comparables avec celles de 2016 compte tenu de l'élargissement du périmètre du Scope 3.

	2017							2016	
Market-based	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	2 908	4 088	105	559	2 845	0	0	10 505	8 323
Fioul/bio-fioul	6	290	106	0	0	0	0	401	270
Gaz réfrigérant	2 147	3 466	66	1 739	1 173	0	0	8 590	7 861
Émission directes SCOPE 1	5 060	7 843	277	2 298	4 018	0	0	19 496	16 453
Électricité	2 810	16 728	4 145	8 254	20 243	0	4 460	56 640	59 076
Chaud	1 435	0	1 676	0	4 003	312	1 060	8 485	7 268
Froid	259	0	64	0	0	13	96	431	427
Émissions indirectes SCOPE 2	4 504	16 728	5 885	8 254	24 246	325	5 616	65 557	66 772
ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2	9 564	24 571	6 162	10 552	28 264	325	5 616	85 053	83 225
Taux de couverture Groupe								96 %	97 %
Électricité privative	21 386	77 245	49 429	38 161	76 517	8 991	38 154	309 884	69 186
Gaz privatif	336	44	57	88	1 267	173	0	1 966	1 048
ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3 ^(a)	21 723	77 289	49 486	38 250	77 784	9 164	38 154	311 850	70 234
Taux de couverture Groupe								36 %	19 %

(a) Les données 2017 ne sont pas comparables avec celles de 2016 compte tenu de l'élargissement du périmètre du Scope 3.

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

Selon cette méthode de la localisation, l'électricité d'origine renouvelable (bien que représentant 60 % de la consommation électrique totale du Groupe) ne peut pas être comptabilisée avec

un facteur d'émission nul. La baisse continue des émissions de CO₂ 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, Klépierre a élargi le reporting Groupe pour calculer également les émissions selon la méthode du marché qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie.

(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 : CO₂ Emissions from Fuel Combustion (édition 2013), IEA, Paris. CO₂ Emissions per kWh from electricity generation.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂E ET INTENSITÉ CARBONE EN KGCO₂E/M² ET GCO₂E/VISITE LIÉES À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES COMMUNES ET LES ÉQUIPEMENTS COMMUNS À PÉRIMÈTRE COURANT

Périmètre courant 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²

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

Location-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2015	8 761	37 932	5 289	15 121	37 686	5 485	7 459	117 733	98 %
	2016	7 438	36 799	5 748	13 136	34 845	5 221	6 990	110 178	97 %
	2017	10 938	40 504	4 058	14 922	31 712	5 198	6 176	113 507	96 %
kgCO ₂ e/m ²	2015	10	54	6	42	54	35	27	30	98 %
	2016	9	52	7	42	52	34	25	29	97 %
	2017	9	48	6	40	54	74	22	28	96 %
gCO ₂ e/visite	2015	34	243	61	144	292	130	213	142	96 %
	2016	30	248	62	131	279	125	201	139	97 %
	2017	36	235	47	141	247	317	181	134	96 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Market-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2016	4 913	20 536	6 463	7 649	29 148	552	6 104	75 364	97 %
	2017	9 564	24 571	6 162	10 552	28 264	325	5 616	85 053	96 %
kgCO ₂ e/m ²	2016	6	29	8	24	43	4	22	20	97 %
	2017	8	29	10	28	48	5	20	21	96 %
gCO ₂ e/visite	2016	20	140	70	77	233	13	175	95	92 %
	2017	31	142	71	99	220	20	164	100	96 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).



La stratégie Act for Good® place la barre encore plus haut puisque d'ici à 2022, les cinq plus grands centres commerciaux du portefeuille de Klépierre seront dotés d'un bilan carbone positif. Il s'agit de Field's (Copenhague, Danemark), Créteil Soleil (région parisienne, France), Val d'Europe (région parisienne, France), Porta di Roma (Rome, Italie) et Emporia (Malmö, Suède). Ces cinq centres sont des territoires d'expérimentation et les résultats positifs obtenus ont vocation à être répliqués sur les autres centres afin de viser la neutralité carbone du portefeuille entier.

Une baisse de 19 % des émissions à périmètre constant depuis 2013

À périmètre constant pro forma, les émissions liées à l'utilisation d'énergie dans les parties communes et les équipements communs des bâtiments ont diminué de 19 % depuis 2013, soit une réduction de 21 165 tonnes de CO₂e en quatre ans. La baisse est de 19 % en gCO₂e/visite au niveau du Groupe.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂E ET INTENSITÉ CARBONE EN KGCO₂E/M² ET GCO₂E/VISITE LIÉES À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES COMMUNES ET LES ÉQUIPEMENTS COMMUNS

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 705 432 m²

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

Location-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2013	9 092	34 079	7 166	9 362	37 883	4 393	6 822	108 797	75 %
	2015	7 045	31 628	4 626	8 672	34 686	3 083	6 696	96 435	
	2016	6 081	30 869	4 820	8 658	32 927	3 122	6 259	92 735	
	2017	6 931	28 819	3 301	8 957	29 830	4 308	5 486	87 632	
	2017/16	14 %	- 7 %	- 32 %	3 %	- 9 %	38 %	- 12 %	- 6 %	
	2017/13	- 24 %	- 15 %	- 54 %	- 4 %	- 21 %	- 2 %	- 20 %	- 19 %	
	2017/13	- 24 %	- 15 %	- 54 %	- 4 %	- 21 %	- 2 %	- 20 %	- 19 %	
kgCO ₂ e/m ²	2013	12	57	12	42	59	46	27	34	75 %
	2015	9	53	8	39	54	32	26	30	
	2016	8	52	8	39	51	32	25	29	
	2017	8	52	6	43	52	45	21	29	
	2017/16	1 %	0 %	- 21 %	10 %	1 %	38 %	- 14 %	0 %	
	2017/13	- 30 %	- 9 %	- 48 %	2 %	- 12 %	- 2 %	- 21 %	- 14 %	
	2017/13	- 30 %	- 9 %	- 48 %	2 %	- 12 %	- 2 %	- 21 %	- 14 %	
gCO ₂ e/visite	2013	42	254	113	127	338	432	222	166	75 %
	2015	32	239	73	115	292	330	207	148	
	2016	28	237	75	112	277	346	196	143	
	2017	32	227	52	113	244	482	175	135	
	2017/15	12 %	- 4 %	- 30 %	1 %	- 12 %	39 %	- 11 %	- 6 %	
	2017/13	- 24 %	- 10 %	- 54 %	- 11 %	- 28 %	12 %	- 21 %	- 19 %	
	2017/13	- 24 %	- 10 %	- 54 %	- 11 %	- 28 %	12 %	- 21 %	- 19 %	

Market-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2016	3 693	18 312	5 807	5 150	27 376	318	5 491	66 147	75 %
	2017	5 446	20 765	5 553	5 162	26 447	325	5 008	68 706	
	2017/16	47 %	13 %	- 4 %	0 %	- 3 %	2 %	- 9 %	4 %	
kgCO ₂ e/m ²	2016	5,1	30,9	9,5	23,2	42,4	3,3	21,6	21	
	2017	6,6	37,4	10,5	24,7	45,9	3,4	19,4	23	
	2017/16	30 %	21 %	10 %	6 %	8 %	2 %	- 10 %	10 %	
gCO ₂ e/visite	2016	17	146	90	66	230	35	172	103	
	2017	25	164	88	65	216	36	159	106	
	2017/16	44 %	12 %	- 2 %	- 2 %	- 6 %	3 %	- 7 %	2 %	

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

La prise de conscience par Klépierre de ses 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

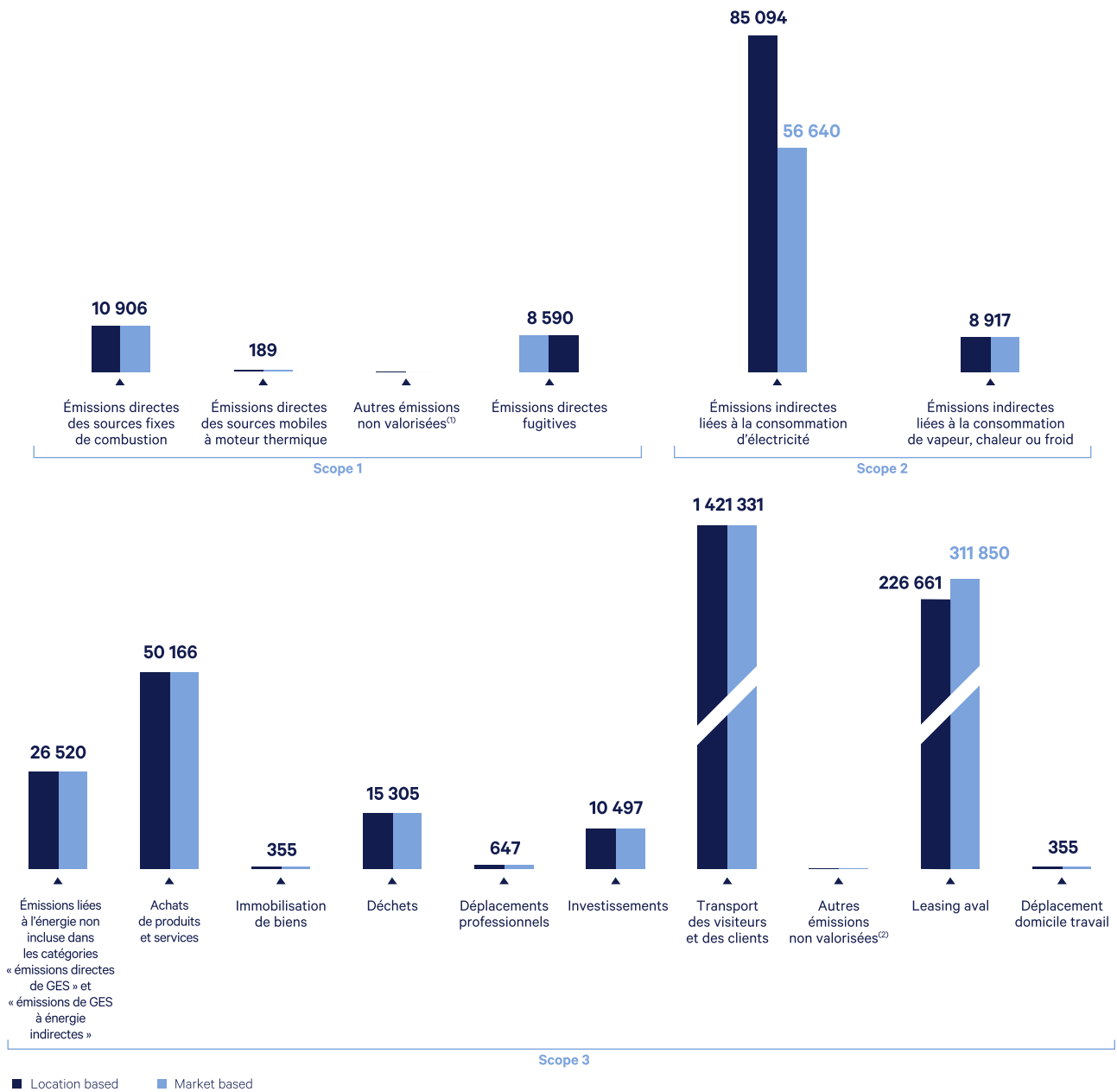
visiteurs vers les centres commerciaux représentent les postes les plus importants du Scope 3 du Groupe et sont donc présentés ci-dessous dans l'empreinte carbone élargie de Klépierre⁽¹⁾.

(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 CO₂ 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.

► EMPREINTE CARBONE ÉLARGIE EN tCO₂e – SCOPES 1 À 3

Périmètre courant 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²

Correspondance EPRA : 6.5

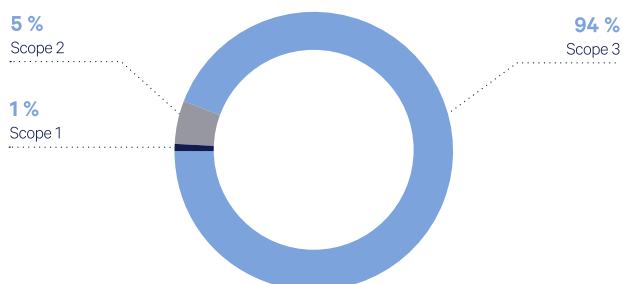


(1) Autres émissions non valorisées du Scope 1 : émissions directes des procédés hors énergie ; émissions issues de la biomasse (sols et forêts).

(2) Autres émissions non valorisées du Scope 3 : transport de marchandise en amont ; actifs en leasing amont ; transport de marchandises aval ; utilisation des produits vendus ; fin de vie des produits vendus ; franchise aval ; autres émissions indirectes.

► PART DE CHAQUE SCOPE DANS LES ÉMISSIONS TOTALES

Location-based



Des actions concrètes pour limiter les impacts liés au Scope 3 sont déjà mises en place (cf. paragraphes 4.2.1 « Performance énergétique »).

Le Groupe communique avec les enseignes sur les enjeux environnementaux sur plus de 87 % de son patrimoine en valeur.

Par ailleurs, 98 % des centres commerciaux de Klépierre sont accessibles en transport en commun, et, en 2017, 45 % 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 des enseignes (fabrication des produits et fret amont). Toujours dans cette logique de précision de la comptabilité carbone du Groupe, Klépierre a complété son bilan carbone global, en 2017, des postes initialement manquants (certes non significatifs mais permettant une appréciation globale et exhaustive des différents postes).

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 la dépendance de Klépierre aux énergies fossiles et permettront ainsi de prémunir le Groupe contre des variations trop importantes du coût des énergies.

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

Leur anticipation passe par une gestion dynamique des risques (cf. paragraphe 1.94 « Mesures de contrôle répondant aux grands risques »). Des audits de structure sont systématiquement conduits pour prévenir les impacts des événements climatiques extrêmes (tempêtes, pluies ou chutes de neige importantes, etc.), et les efforts du Groupe en matière d'efficacité énergétique l'aideront 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. partie suivante 4.2.3 « Économie circulaire »).

- > 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.

4.2.3 Économie circulaire

Gestion des déchets

Klöpierre vise une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées aux locataires et aux visiteurs, et en s'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 70 182 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.

Klöpierre s'engage contre le gaspillage alimentaire dans ses centres !

En 2017, Klöpierre a signé un partenariat européen avec la start-up Too Good To Go.

Au travers de son application mobile, Too Good To Go permet aux enseignes de la restauration de pouvoir vendre leurs invendus alimentaires du jour. Ces invendus sont proposés à des prix cassés, favorisant l'accessibilité des produits aux visiteurs des centres commerciaux.

Une dizaine de centres dans cinq pays se sont déjà engagés et ont proposé cette action à leurs locataires.

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 de séparation.

Klöpierre veille à capitaliser sur ces expériences : le manuel des meilleures pratiques du Groupe contient notamment 12 illustrations opérationnelles de pratiques exemplaires en matière de gestion des déchets.

En moyenne en Europe, 42 % des déchets sont triés directement dans les centres, soit plus de 29 000 tonnes en 2017.

► DÉCHETS TRIÉS DANS LES CENTRES PAR TYPE

Périmètre courant 2017 (93 % de couverture) : 126 centres commerciaux et 4 714 794 m²

Correspondance EPRA : Waste-Abs

Groupe - 2017		En tonnes	En %
1.	Carton	14 447	20,6 %
2.	Papier	4 401	6,3 %
3.	Verre	672	1,0 %
4.	Cintres	37	0,1 %
5.	Plastique	917	1,3 %
6.	Métaux	216	0,3 %
7.	DEEE	48	0,1 %
8.	Palettes	21	0,0 %
9.	Déchets alimentaires/organiques	7 553	10,8 %
10.	Bois	522	0,7 %
11.	Piles et batteries	9	0,0 %
12.	Ampoules et tubes fluo	4	0,0 %
13.	Autres déchets triés	706	1,0 %
Sous-total déchets triés sur site		29 553	42,1 %
Déchets non triés		40 630	57,9 %
TOTAL		70 182	100 %
Taux de couverture Groupe		93 %	

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



Le plan d'actions Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des déchets ne seront pas envoyés en décharge, c'est-à-dire qu'ils seront valorisés.

Klöpierre souhaite donner une seconde vie aux déchets et impliquer chaque enseigne dans une démarche d'économie circulaire. L'objectif est d'aller plus loin que le simple recyclage du déchet, il s'agit de le transformer en une ressource, de lui donner une seconde vie. La collaboration avec les centres et les enseignes est donc essentielle pour atteindre cet objectif d'économie circulaire.

La majorité du patrimoine est 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.

► PART DES DÉCHETS RECYCLÉS ET VALORISÉS ^(a)

Périmètre courant 2017 (92 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 4 009 731 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
RECYCLÉS									
2015	33 %	39 %	52 %	32 %	30 %	0	0	37 %	86 %
2016	33 %	42 %	52 %	33 %	39 %	37 %	67 %	39 %	86 %
2017	28 %	38 %	52 %	38 %	36 %	65 %	67 %	42 %	92 %
VALORISÉS									
2015	80 %	48 %	100 %	60 %	62 %	1	1	75 %	86 %
2016	80 %	48 %	99 %	59 %	66 %	99 %	100 %	75 %	86 %
2017	78 %	68 %	100 %	59 %	44 %	97 %	99 %	75 %	92 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR DESTINATION

Périmètre courant 2017 (94 % de couverture) : 129 centres commerciaux et 4 740 614 m²

Correspondance EPRA : Waste-Abs

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclé	a	5 381	3 223	3 269	3 848	2 514	1 809	293	20 336	94 %
Réutilisé	b	245	1 196	0	0	309	0	0	1 750	
Composté	c	79	584	670	1 610	118	48	27	3 135	
Sous-total recyclé	a+b+c	5 704	5 004	3 938	5 458	2 941	1 857	320	25 221	
Incinéré	e	5 642	0	4 559	470	865	845	148	12 530	
Autre forme de valorisation	f	970	3 513	898	0	129	0	100	5 611	94 %
Sous-total valorisé	a+b+c+e+f	12 317	8 516	9 395	5 929	3 935	2 702	568	43 362	
Décharge + incinéré non val.	g	10 417	6 154	369	4 281	5 171	70	358	26 820	
TOTAL EN TONNES		22 734	14 671	9765	10 209	9 106	2 772	926	70 182	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR DESTINATION

Périmètre constant 2017/15 (71 % de couverture) : 96 centres commerciaux et 3 510 408 m²

Correspondance EPRA : Waste-LfL

		2017		2016		2015		Taux de couverture Groupe
		Groupe		Groupe		Groupe		
		En tonnes	En %	En tonnes	En %	En tonnes	En %	
Recyclé	a	14 640	30 %	16 856	36 %	15 998	35 %	71 %
Réutilisé	b	1 582	3 %	37	0 %	222	0 %	
Composté	c	2 771	6 %	1 398	3 %	605	1 %	
Sous-total recyclé	a+b+c	18 993	39 %	18 291	39 %	16 824	37 %	
Incinéré	e	9 651	20 %	8 207	17 %	6 916	15 %	
Autre forme de valorisation	f	5 138	11 %	8 810	19 %	10 245	23 %	
Sous-total valorisé	a+b+c+e+f	33 781	69 %	35 309	75 %	33 985	75 %	
Décharge + incinéré non val.	g	18 111	31 %	11 909	25 %	11 458	25 %	
TOTAL		51 892	100 %	47 218	100 %	45 443	100 %	

En 2017, un travail important de précision du reporting déchets a été mené sur l'ensemble du périmètre pour affiner la transparence en matière de destination des déchets collectés (ce qui explique les évolutions dans les tableaux ci-dessus).

La gestion des déchets dans un centre implique un grand nombre d'acteurs, c'est la raison principale pour laquelle le Groupe a souhaité associer ses partenaires dans la recherche de solutions innovantes :

- Klépierre a signé un partenariat avec Veolia, acteur reconnu dans le traitement des déchets, pour faire du centre Val d'Europe un laboratoire d'innovations. D'une durée de six mois, ce pilote a pour objectif de conjuguer l'expertise de Klépierre en matière d'opération des centres commerciaux et celle de Veolia, dans la gestion des déchets afin de co-imaginer les solutions de demain ;

- un autre pilote sur la thématique d'une gestion optimisée des déchets a également été lancé sur le centre de Claye-Souilly ;
- outre la gestion des déchets finaux, le Groupe souhaite également promouvoir et développer les initiatives permettant de donner une seconde vie à ces derniers en impliquant chaque locataire dans une démarche d'économie circulaire. L'objectif est d'aller plus loin que le simple recyclage du déchet, il s'agit de le transformer en une ressource, de lui donner un nouvel usage. La collaboration entre les équipes Klépierre et les enseignes est donc essentielle pour atteindre cet objectif d'économie circulaire.

(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 et ne reçoit pas de reporting du prestataire, ce qui explique le taux de couverture de 86 %.

Consommation d'eau

Les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,6 millions de m³ d'eau en 2017. Ce chiffre inclut la consommation des preneurs puisque le Groupe connaît les consommations de la globalité des bâtiments partout en Europe.

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 M³ ET INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU M³/M² ET EN L/VISITE

Périmètre courant 2017 (93 % de couverture) : 136 centres commerciaux et 4 918 367 m²

Correspondance EPRA : Water-Abs – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m ³	2015	871 834	1 321 695	373 200	310 059	685 390	22 055	125 856	3 710 089	85 %
	2016	846 199	1 281 014	391 130	220 780	657 244	58 726	126 798	3 581 890	90 %
	2017	949 813	1 101 426	358 163	337 018	665 408	26 345	118 636	3 556 809	93 %
m ³ /m ²	2017	0,59	1,23	0,45	0,68	0,83	0,19	0,42	0,71	93 %
L/visite	2017	4,26	7,85	5,68	4,27	6,66	2,17	4,89	4,16	93 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Un risque de stress hydrique extrêmement faible

Le patrimoine du Groupe est très peu exposé au stress hydrique. 95 % des centres (en valeur) ne sont pas concernés par cette situation. Huit centres seulement sont exposés dans quatre pays (trois en Turquie, un en Hongrie, deux en Italie et deux en Espagne). Les autres pays ne sont pas sujets à ce stress. Pour les centres exposés, Klépierre a mis en œuvre des mesures particulières : le guide des meilleures pratiques du Groupe fournit des recommandations à destination des centres exposés à un fort risque de stress hydrique.

Pour le reste du patrimoine du Groupe, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi.

► PART DES CENTRES EXPOSÉS AU RISQUE DE STRESS HYDRIQUE EN 2017 (% EN VALEUR ET NOMBRE DE CENTRES)

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Non exposé	100 %	88 %	100 %	91 %	78 %	100 %	100 %	95 %	
Exposé (% en valeur)	0 %	12 %	0 %	9 %	22 %	0 %	0 %	5 %	98 %
Exposé (en nombre de centres)	0	2	0	2	4	0	0	8	

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

0,75 m³/m² en baisse de 10 % sur quatre ans à périmètre constant

La consommation d'eau du Groupe est en baisse de 10 % depuis quatre ans à périmètre constant.

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

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

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

Le Groupe développe également progressivement les systèmes de mesure automatique et instantanée des consommations d'eau.

La mise en place de matériels hydroéconomes, 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 les bâtiments de Klépierre.

Bonne pratique sur les tours aéroréfrigérantes à Varsovie

- > En conformité avec les meilleures pratiques du Groupe, le centre de Sadyba, qui devait remplacer ses aéroréfrigérants, est passé à des tours adiabatiques, permettant un gain sécurité (fin du risque de légionelles) ainsi que des gains énergétiques de plus de 60 %, et d'eau de plus de 80 %.
- > Le temps de retour, calculé à l'origine du projet à 3,5 ans, a été mesuré en condition réelle d'exploitation à moins de 2 ans.

► CONSOMMATION D'EAU EN M³ ET INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU M³/M² ET EN L/VISITE

Périmètre constant 2017/13 (74 % de couverture) : 88 centres commerciaux et 2 922 794 m²

Correspondance EPRA : Water-LfL – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m ³	2013	837 053	604 471	244 375	184 201	648 555	8 066	81 438	2 608 160	74 %
	2015	781 427	583 871	251 438	185 016	642 698	10 276	91 202	2 545 928	
	2016	723 543	532 260	271 090	177 826	628 556	10 616	94 402	2 438 294	
	2017	692 008	509 613	261 037	177 402	576 165	9 940	92 239	2 318 404	
	2017/16	- 4 %	- 4 %	- 4 %	0 %	- 8 %	- 6 %	- 2 %	- 5 %	
	2017/13	- 17 %	- 16 %	7 %	- 4 %	- 11 %	23 %	13 %	- 11 %	
m ³ /m ²	2013	0,87	1,64	0,39	1,00	0,90	0,09	0,46	0,84	72 %
	2015	0,82	1,60	0,39	1,00	0,90	0,12	0,52	0,82	
	2016	0,76	1,46	0,42	0,96	0,88	0,12	0,54	0,78	
	2017	0,72	1,32	0,41	0,84	0,80	0,09	0,41	0,75	
	2017/16	- 6 %	- 10 %	- 3 %	- 13 %	- 8 %	- 25 %	- 24 %	- 4 %	
	2017/13	- 17 %	- 20 %	5 %	- 15 %	- 11 %	- 1 %	- 12 %	- 10 %	
L/visite	2013	3,84	7,84	3,86	5,65	5,53	9,53	3,66	4,90	74 %
	2015	3,65	7,38	3,94	5,31	5,19	11,20	4,09	4,71	
	2016	3,41	6,83	4,20	5,02	5,09	11,13	4,28	4,54	
	2017	3,71	6,48	4,13	4,84	4,71	10,55	4,15	4,51	
	2017/16	9 %	- 5 %	- 2 %	- 4 %	- 8 %	- 5 %	- 3 %	- 1 %	
	2017/13	- 3 %	- 17 %	7 %	- 14 %	- 15 %	11 %	13 %	- 8 %	

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.

Ressources naturelles

Limiter et encadrer l'usage des ressources naturelles

L'utilisation de ressources naturelles (autre 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 a minima le niveau « Excellent » 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®.



La stratégie Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement utiliseront du bois certifié pour leur approvisionnement en phase de construction.

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 permet ainsi le renouvellement de l'air intérieur et une pénétration optimale de la lumière du jour. Des centaines de m² de murs végétaux et terrasses et des ruches d'abeilles hébergeront une faune et une flore diverses ; des parcours éducatifs seront également créés. 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. Une liste recensant les produits et matériels les moins nocifs pour l'environnement est également annexée au contrat-cadre de nettoyage.

Biodiversité et qualité sanitaire

Le respect de la biodiversité environnante et la qualité sanitaire que Klépierre doit offrir dans ses centres passent tous deux par une meilleure prise en compte des milieux naturels et la volonté de limiter l'impact sur l'environnement. Ces préoccupations sont intégrées aux projets de développement du Groupe et sont également suivies tout au long de la vie des 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 nouvelle construction, en particulier les crédits octroyés dans la cible « Land Use and Ecology ».

La végétalisation des toitures fait partie des pistes privilégiées. Le centre commercial Emporia (Malmö, Suède) est doté d'une toiture végétalisée de plus de 27 000 m² accessible au public. Lors de la rénovation de la toiture du centre Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas), plus de 22 000 m² de sedums ont été plantés. Enfin, le projet du Prado à Marseille accueillera un toit végétal sous une canopée en verre de 4 200 m². Les essences locales sont privilégiées sur ces surfaces, et le recours aux espèces invasives est prohibé.

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



Le plan d'action d'Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement mettront en œuvre un plan d'actions de biodiversité.

La prise en compte des impacts de l'activité de Klépierre sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets. Elle est également intégrée sur les centres commerciaux existants.

En 2017, 94% des centres ont réalisé au moins une action en faveur de la biodiversité :

- > abris pour accueillir des nids d'oiseaux ;
- > partenariat avec une école pour sensibilisation aux actions de biodiversité ;
- > aménagement des espaces verts ;
- > présence de ruches.

► ACTIONS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :
138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Nombre de centres	% en valeur	Taux de couverture Groupe
Gestion raisonnée des espaces verts	24	17 %	98 %
Partenariat avec une école et/ou association	5	4 %	
Plan d'action biodiversité	3	2 %	
Abris pour la faune sauvage	12	9 %	
Autres actions	86	62 %	
Au moins une action	130	94 %	

4.2.4 Certifications des bâtiments

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 offrent au Groupe 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.

Objectif : 100 % des actifs dotés d'une certification développement durable

En 2017, plus de 75 % du patrimoine du Groupe est certifié en valeur, principalement au travers des certifications BREEAM et ISO 14001.

Depuis 2016, le centre La Gavia (Madrid, Espagne) est également certifié ISO 50001, certification qui évalue plus précisément le management de l'énergie. En 2017, un second centre espagnol s'est vu attribuer la certification : le centre de Plenilunio (Madrid, Espagne).



Le Groupe souhaite désormais consolider ce niveau tout en renouvelant ses certifications actuelles. L'objectif du plan Act for Good® pour 2022 est double : obtenir a minima une certification « développement durable » pour les centres existants et garantir que 100 % des projets de développement seront certifiés au minimum BREEAM « Excellent » d'ici à 2022.

La priorité reste de faire certifier les centres BREEAM In-Use ; toutefois pour les centres de très petite taille pour lesquels la certification BREEAM est moins pertinente, nous travaillons sur le déploiement d'une certification « développement durable » interne.

► PART EN VALEUR DES CENTRES CERTIFIÉS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :
138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	64,6 %	100 %
2016	67,9 %	100 %
2017	75,4 %	98 %

Première certification Cradle to Cradle™ dans un centre commercial !

Klépierre ouvrira un tout nouveau centre commercial, à Marseille au printemps 2018. L'ensemble des matériaux et produits utilisés pendant les travaux ont été sélectionnés et utilisés selon les exigences du label Cradle to Cradle™ ; une première pour un bâtiment tertiaire commercial !

Ce label, créé en 2010, concerne les produits réutilisables et garantit de bonnes conditions pour l'utilisation des matériaux, de l'énergie, de l'eau et de la main-d'œuvre.

► PART DES CENTRES CERTIFIÉS PAR TYPE DE CERTIFICATION (% EN VALEUR) ⁽¹⁾

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :

138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

Correspondance EPRA : Cert-Tot

	Nombre de centres	Surface SCUL certifiée	% en valeur	Taux de couverture Groupe
ISO 14001	48	2 018 359	36,3 %	98 %
ISO 50001	2	140 702	4,0 %	
BREEAM In-Use	34	1 355 285	35,2 %	
Autre certification	1	72 766	1,2 %	
AU MOINS UNE CERTIFICATION EXPLOITATION	76	3 150 199	68,9 %	
BREEAM NEW CONSTRUCTION	10	527 406	13,4 %	75,4 %
Au moins une certification	82	3 490 828	75,4 %	

► RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT

Périmètre courant 2017 (84 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 4 563 416 m²

Correspondance EPRA : 6.4

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Motorisé	2015	57 %	90 %	53 %	64 %	40 %	0	0	59 %	92 %
	2016	58 %	91 %	46 %	62 %	43 %	22 %	36 %	59 %	98 %
	2017	58 %	90 %	54 %	64 %	42 %	41 %	34 %	55 %	84 %
Transports publics	2015	21 %	6 %	26 %	20 %	42 %	0	0	24 %	92 %
	2016	21 %	5 %	31 %	21 %	39 %	46 %	45 %	24 %	98 %
	2017	21 %	6 %	26 %	18 %	32 %	33 %	46 %	26 %	84 %
Transports doux	2015	22 %	4 %	21 %	16 %	18 %	0	0	17 %	92 %
	2016	22 %	4 %	24 %	17 %	17 %	32 %	19 %	17 %	98 %
	2017	21 %	4 %	20 %	18 %	26 %	26 %	20 %	19 %	84 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Cette volonté de multiplier et de diversifier les solutions de transport vers les centres de Klépierre 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.

96 % des centres du Groupe 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'extensions ou de rénovations 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

4.2.5 Mobilité durable

Développer l'accessibilité en transports des 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. Le Groupe s'efforce également de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans les centres existants.

45 % des visiteurs se rendent sur les sites de Klépierre à pied ou en transports en commun. La proportion de visiteurs utilisant les transports en commun est de 26 %, illustrant le repositionnement stratégique opéré depuis plusieurs années sur des actifs plus centraux et mieux connectés ainsi que l'attention constante portée à l'offre de transports.

Dans le cadre de sa dernière enquête de satisfaction des clients (cf. partie 4.4.1 « Satisfaction des visiteurs »), Klépierre a intégré des questionnaires relatifs à l'accessibilité des centres dans le but d'affiner ses données sur les déplacements des visiteurs. Ainsi grâce aux 26 466 réponses obtenues, tous centres confondus, Klépierre a pu évaluer notamment le taux de remplissage d'une voiture, qui s'élève à 2,43 personnes par véhicule en moyenne. Ces informations plus détaillées vont permettre d'affiner les calculs d'émissions de CO₂ liées au poste le plus significatif du bilan carbone du Groupe à savoir le déplacement des visiteurs.

à forte valeur ajoutée sont aménagés dès lors que les études faites par Klépierre sur la zone de chalandise démontrent une opportunité sur ces sujets.

95 % des centres commerciaux 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 intérieur à vélos 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.

(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).

La voiture électrique est également une piste privilégiée. 55 % des centres Klépierre ont des parkings 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, 98 % des centres sont équipés. Sur les autres territoires, Klépierre anticipe la demande en assurant une veille stratégique sur ce marché en collaboration avec les principaux acteurs, et joue un rôle d'impulsion pour le maillage national en bornes de recharge sur ses plus gros actifs. Plusieurs des centres du Groupe sont également accessibles au moyen de systèmes de partage de véhicules électriques, dont Autolib' en Île-de-France.



Dans le cadre d'Act for Good®, Klépierre s'engage à favoriser la transition vers des modes de transports durables pour ses visiteurs. Le Groupe prévoit ainsi que d'ici à 2022, 100% de ses centres commerciaux seront accessibles en transports en commun et équipés d'une borne de recharge électrique.

En 2016, Klépierre s'est associée à Blue Solutions, filiale du groupe Bolloré, afin d'équiper ses centres commerciaux d'utilitaires 100 % électriques. 22 véhicules ont été mis à disposition du personnel dédié à la sécurité et apportent 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.

En 2017, le centre commercial Le Gru à Turin a signé un partenariat avec l'entreprise Car2go. Cette entreprise propose des véhicules partagés à louer, librement, pour de courtes durées. Une station Car2go a ainsi été installée sur le parking du centre permettant aux clients de louer une voiture directement depuis le site.

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

Collaboration européenne avec Tesla !

Klépierre et Tesla ont fixé, via un contrat-cadre européen, les bases de leur collaboration future. Trois centres français pilotes installeront en 2018 une station de recharge rapide dans leurs parkings permettant aux utilisateurs de véhicules Tesla de les recharger en moins de 30 min.

D'autres pilotes sont à l'étude à l'échelle européenne.

► TRANSPORTS EN COMMUN ET SOLUTIONS ALTERNATIVES

Périmètre courant 2017 (94 % de couverture) : 133 centres commerciaux et 4 801 655 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Part en valeur des centres accessibles en transport en commun									
2015	97 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %	94 %
2016	100 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	94 %
2017	100 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	96 %	94 %
Part en valeur des centres équipés d'emplacements réservés aux cyclistes									
2015	93 %	88 %	100 %	67 %	97 %	N/A	N/A	92 %	94 %
2016	95 %	88 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	95 %	94 %
2017	95 %	88 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	95 %	94 %
Part en valeur des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques									
2015	33 %	24 %	99 %	40 %	32 %	N/A	N/A	47 %	94 %
2016	47 %	24 %	99 %	41 %	37 %	96 %	27 %	54 %	94 %
2017	52 %	32 %	98 %	60 %	35 %	92 %	28 %	55 %	94 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

4.3 Act for Territories

Klépierre est déterminée à œuvrer pour 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 des centres commerciaux, clients des enseignes et moteurs de la performance des 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. 93 % des centres ont rencontré les autorités publiques locales en 2017 ;
- > les acteurs du monde associatif pour un lien plus étroit entre le centre et son territoire ;
- > les partenaires économiques fortement impliqués dans la vie des centres, 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.

4.3.1 Emploi local et dynamisme économique

Impact économique

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 dans les centres. Le Groupe ambitionne de les valoriser pour affirmer son rôle d'acteur majeur de la cité.

Des impacts économiques locaux conséquents

- > L'activité des centres commerciaux de Klépierre génère près de 80 000 emplois induits⁽¹⁾, majoritairement chez les enseignes présentes dans ses centres ou auprès des prestataires de services sélectionnés par le Groupe. Le développement des centres commerciaux du Groupe offre ainsi des opportunités majeures de création d'emplois.
- > Les budgets opérationnels des centres représentent environ 346 millions d'euros⁽²⁾. Ces montants sont redistribués en grande partie localement auprès des prestataires de services des centres en charge du nettoyage, de la sécurité ou de la maintenance.
- > Le Groupe a également versé 78,6 millions d'euros de taxes locales en 2018 sur l'ensemble de ses sites en Europe, et près de la moitié en France.

Un rôle moteur pour l'emploi local

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 embaucher leurs employés localement au travers de différents dispositifs développés avec les pouvoirs publics et/ou les associations locales.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre souhaite faire valoir ses centres comme une référence en termes de création de valeur locale. Le Groupe cherche à favoriser encore davantage l'emploi local autour de ses centres commerciaux. Klépierre s'engage à recourir à 100 % de prestataires de services locaux d'ici à 2022 (un prestataire local est un prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km) pour la gestion opérationnelle quotidienne du centre.

Ces relations se poursuivent ensuite tout le long de la vie du centre et peuvent prendre différentes formes. Le recours à la sous-traitance et aux prestations de service est également pris en compte. La grande majorité des emplois induits par les achats de services des centres commerciaux sont créés localement (cf. chapitre Achats).

En 2017, 24 % des centres ont mené au moins une initiative en faveur de l'emploi local (ils sont plus de 50 % en France). De nombreux centres ont relayé des offres d'emploi publiées par les enseignes, via un affichage physique dans le mail, ou via un site internet dédié.

Plusieurs forums de l'emploi ont également été organisés dans des centres.

Le centre Villa Arena (Amsterdam, Pays-Bas) s'est associé avec la municipalité locale afin d'apporter son soutien à des actions et projets menés tout au long de l'année en faveur de l'emploi local.

Klépierre, par le partage de bonnes pratiques notamment, a pour ambition de répliquer ces initiatives à travers tous ses centres en Europe.



Le Groupe s'engage à ce que 100% des centres commerciaux contribuent à l'emploi local d'ici 2022 : au travers de l'organisation d'un forum de l'emploi, de partenariats avec les centres de formation et d'emploi locaux par exemple.

4.3.2 Participation à la vie locale et engagement citoyen

Conscient de son important ancrage territorial, Klépierre souhaite prendre part à la vie locale de tous ses lieux d'implantation. Ses centres accueillent chaque jour des milliers de visiteurs et sont un relais privilégié pour offrir une visibilité importante à des associations ou des projets locaux. Le Groupe encourage ses centres et les enseignes à adopter une démarche citoyenne et met tout en œuvre pour faciliter son déploiement concret dans les centres.

En 2017, près de 60 % des centres ont mis à disposition gratuitement au moins une fois dans l'année un espace au profit d'une initiative locale. Cela représente 92 centres au total. Ils sont 81 % en France.

Près des trois-quarts des centres concernés ont offert un espace dans leur mail à une association caritative telle que la Croix-Rouge, Unicef, Amnesty International ou la Banque alimentaire.

Les associations locales ont également pu bénéficier de ces emplacements gratuits. Les centres ont ainsi accueilli des associations sportives, étudiantes et artistiques.

Le Groupe compte des initiatives originales et variées telles que l'accueil dans ses locaux d'un incubateur de start-ups locales, ou d'un marché bio avec des stands de producteurs locaux.

Aux Pays-Bas, un « BookSpot » a été installé dans le centre Hoog Catharijne (Utrecht) en partenariat avec la fondation Books4Life. Elle se charge de récupérer les livres invendus ou sortis des inventaires des librairies et de les mettre à disposition dans les « Bookspots ». Les visiteurs du centre ont alors la possibilité de prendre gratuitement ces livres et de participer en donnant à leur tour des livres.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres mettent à disposition gratuitement un espace au profit d'une initiative locale.

Klépierre contribue à l'économie circulaire et développe des opportunités de seconde vie pour les produits qui sont vendus dans ses centres. Le Groupe encourage les centres à lancer de telles initiatives en collaboration avec des associations ou organisations locales. Il souhaite sensibiliser ses visiteurs et ses partenaires à des modes de consommation plus responsables.

Ainsi en 2017, 44 % des centres ont effectué au moins une collecte pour une œuvre de charité. Des millions de bouchons, montures de lunettes ou vêtements ont été collectés durant toute l'année.

(1) Nombre d'emplois estimé à travers une extrapolation de l'intensité d'emploi par m² 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.

À titre d'exemple en Italie, le centre Le Corti Venete (Verone) a même lancé une collaboration avec une association caritative locale (Progetto Casa di Martino) dans le but de collecter tous les lundis des biens de première nécessité et de la nourriture. Ils ont réuni un total de huit tonnes de biens sur l'année 2017.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres organisent une collecte (vêtements, jouets, meubles ou autres) pour une œuvre caritative locale.

Il est important pour Klépierre de soutenir ses locataires dans leur démarche citoyenne et de leur offrir le support et la visibilité nécessaires à la réalisation de leurs actions. La collaboration avec les enseignes est bénéfique pour tous puisqu'elle permet de créer ensemble de nouvelles initiatives et d'amplifier l'impact des actions.

En 2017, 37 % des centres ont soutenu un événement citoyen organisé par une enseigne.

À titre d'exemple au Portugal, le centre Parque Nascente (Porto) a organisé un événement intitulé « Combattre la pauvreté et l'exclusion sociale » en collaboration avec l'enseigne de grande distribution Jumbo. Le centre a apporté son support logistique à cet événement qui s'étendait sur une semaine.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres soutiennent une initiative citoyenne organisée par une enseigne en leur sein.

4.3.3 Implication des parties prenantes dans les projets de développement

Klöpierre accorde une importance particulière aux projets de développement. À travers le déploiement de sa stratégie, le Groupe souhaite impliquer ses parties prenantes dès l'origine du projet dans le but de co-construire les centres commerciaux de demain. Il s'agit d'une opportunité unique de repenser les process, d'innover et d'intégrer une démarche RSE en amont de la réalisation du projet.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klöpierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement soient conçus autour d'une démarche participative.



Klöpierre s'engage également à ce que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement s'assurent de faire signer aux fournisseurs une « charte durable » tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers.

L'année 2017 n'aura pas connu de lancement d'opérations majeures de développement. Aussi les équipes de Klöpierre n'ont-elles eu que peu d'occasions d'impliquer les parties prenantes dans les projets de développement.

4.4 Act for People

4.4.1 Satisfaction des visiteurs

Klöpierre souhaite offrir à chaque visiteur 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 des visiteurs.

La Direction du Marketing du Groupe s'est ainsi concentrée sur l'établissement de questionnaires-clients ciblés. Les visiteurs ont été sondés directement dans les centres commerciaux : ainsi 26 études ont eu lieu en 2017, comprenant à chaque fois un panel de plus de 1 000 visiteurs soit plus de 26 000 personnes sondées au total dans toute l'Europe. De plus les questionnaires des enquêtes ont été harmonisés partout en Europe, dans le but d'obtenir des réponses les plus exploitables possibles dans tous les pays d'implantation de Klöpierre.

Les objectifs de ces enquêtes de satisfaction étaient divers :

- > mesurer l'attractivité des centres ;
- > définir le profil des visiteurs ;

- > cerner la loyauté des visiteurs et la compétitivité des concurrents ;
- > mesurer la fidélité des visiteurs ;
- > connaître leur mode de transport vers les centres ;
- > interroger leurs attentes sur les services et les événements et leurs préférences en matière d'enseignes.

Des questionnaires ont également été envoyés par courrier électronique à la base de données clients du Groupe. En 2017, ces enquêtes étaient au nombre de 93. Leurs objectifs étaient proches de ceux des enquêtes physiques : mesurer la satisfaction client et l'attractivité des centres.

68 % des centres français ont mené des enquêtes de satisfaction auprès des visiteurs en 2017 et 65 % se sont fixé des objectifs précis d'amélioration des résultats des enquêtes de satisfaction visiteurs. Klöpierre accorde beaucoup d'importance au retour de ses visiteurs afin d'améliorer en permanence l'expérience client ; 81 % des centres commerciaux en valeur auront effectué au moins une enquête satisfaction ces deux dernières années.

En parallèle, Klöpierre développe progressivement les enquêtes de satisfaction auprès des locataires (20,4 % des centres ont mené de telles enquêtes en 2017).

► ENQUÊTES DE SATISFACTION DES VISITEURS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France- Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
PART EN VALEUR DES CENTRES AYANT RÉALISÉ AU MOINS UNE ENQUÊTE AU COURS DES 24 DERNIERS MOIS									
2016 & 2017	68 %	98 %	81 %	100 %	68 %	100 %	87 %	81 %	98 %
NOMBRE DE VISITEURS SONDÉS									
2015	9 015	4 965	7 902	12 419	3 600	1 866	0	39 767	98 %
2016	3 338	5 417	3 000	9 976	5 232	2 886	3 321	33 170	98 %
2017	9 965	34 246	7 550	15 208	7 848	1 624	3 321	79 762	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

La Charte Clubstore®

Clubstore® est l'un des quatre piliers opérationnels du Groupe ; il s'agit d'une démarche consistant à améliorer le parcours du client à chacune des 15 étapes identifiées par Klépierre. Pour ces étapes qui sont autant de points de contact avec ses visiteurs, le Groupe a défini des standards de qualité en matière de construction, d'équipement ou de comportement, standards qui constituent la charte Clubstore® appliquée dans les centres commerciaux du Groupe. L'ensemble des collaborateurs de Klépierre en contact direct avec les visiteurs ont été formés à cette démarche, ce qui représente plus de 300 personnes.

La charte Clubstore® a été élaborée à partir des retours d'expérience de ces collaborateurs et une plateforme interne a vu le jour fin 2017 pour poursuivre le partage des meilleures pratiques entre collaborateurs, de façon à nourrir et à optimiser les standards d'accueil du visiteur.



D'ici à 2022, le Groupe s'est fixé l'objectif d'augmenter le Net Promoter Score (NPS) moyen de ses centres de 3 points par rapport à 2018.

Le service #JustAsk

Le taux de pénétration des réseaux sociaux a atteint 49 % en Europe et la communauté Facebook de Klépierre avoisine les 4 millions d'abonnés. Sachant que 55% des visiteurs des centres du Groupe affirment que Facebook Messenger est leur moyen de communication préféré pour entrer en contact avec ses centres commerciaux, Klépierre a choisi de concentrer ses efforts sur ce réseau social.

Son objectif est d'augmenter la satisfaction globale de ses visiteurs en leur offrant un moyen de rester connectés avec le centre commercial même en dehors des visites.

Le Groupe a ainsi pris l'engagement de répondre à ses visiteurs via Facebook Messenger en moins d'une heure durant les horaires d'ouverture. Un pilote de ce service a été lancé en novembre 2016 dans trois centres commerciaux, puis étendu à 40 centres européens. Il a pour vocation d'être déployé dans 90 centres d'ici à avril 2018.

Les résultats sont très encourageants et poussent le Groupe à étendre cette démarche : le nombre de questions posées sur Facebook a augmenté de 46 % et une enquête montre que 86 % des internautes considèrent qu'obtenir une réponse via Facebook 24h/24 facilite leur expérience de consommation.

Ce service, dénommé #JustAsk, a permis d'apporter aux visiteurs :

- > une meilleure information sur leur centre commercial (horaires d'ouverture, ouvertures exceptionnelles, événements, etc.) ;
- > une meilleure connaissance des produits qu'ils ou elles peuvent y trouver (les marques, les produits phares, les promotions en cours, etc.) ;
- > un accompagnement personnalisé (objets perdus, plaintes, etc.).

#JustAsk a aussi permis à Klépierre de prendre en compte les commentaires des visiteurs pour étudier des pistes d'optimisation de leur expérience dans les centres, des visiteurs qui peuvent également donner leur avis ou poser des questions via la rubrique « Nous contacter » sur tous les sites internet des centres.

En mars 2018, un robot sera disponible 24h/24 et 7j/7 pour répondre à toutes les questions pratiques des internautes concernant les informations générales des centres commerciaux comme les horaires d'ouverture, les différents services disponibles, les promotions, etc.

À plus long terme, Klépierre a prévu de déployer dans le courant de 2019 un assistant shopping global et personnalisé.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici 2022, 100 % des questions clients soient traitées en moins d'une heure.

4.4.2 Santé et bien-être dans les centres

Plusieurs centaines de millions de visiteurs fréquentent les centres commerciaux de Klépierre chaque année. Ce sont également des espaces dans lesquels travaillent quotidiennement plusieurs dizaines de milliers de personnes. C'est pourquoi le Groupe veut offrir à tous un environnement sûr et sain et mène ainsi une politique active en matière de santé et de bien-être.

En premier lieu, la qualité sanitaire des centres commerciaux doit être irréprochable. Klépierre a identifié pour cela trois axes majeurs :

- > la qualité sanitaire : 92 % 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 partie des sujets couverts par la politique de gestion des risques du Groupe ;

- > 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 de légionellose est maîtrisé grâce à des tests réguliers effectués sur les équipements techniques.

En second lieu, Klépierre mène des actions de promotion de la santé et du bien-être dans ses centres commerciaux. En 2017, 32 % de ses centres commerciaux ont réalisé au moins une action dans ce domaine. Les initiatives ont été variées selon les centres et les pays. Elles se rapportaient aussi bien à la promotion de la pratique sportive (relais de compétition ou événements sportifs locaux) qu'à des rencontres avec des professionnels de la santé ou de la nutrition.

De nombreux centres ont accueilli des campagnes de collecte de don du sang. Une semaine du bien-être a été organisée dans le centre italien de Campania (Naples).



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre ambitionne que d'ici à 2022, 100 % des centres commerciaux fassent la promotion de la santé et du bien-être.

Klépierre implique également ses enseignes locataires dans cette démarche en s'assurant qu'elles disposent de la visibilité et des moyens nécessaires pour mener des actions dans ce domaine. En 2017, 88 % des centres ont réalisé au moins une action de sensibilisation au développement durable de leurs locataires. Ces actions ont été relayées dans la grande majorité des cas par des newsletters adressées aux locataires. Plusieurs centres ont également mené des actions de sensibilisation au recyclage de l'eau.

Enfin, le bien-être des visiteurs des centres passe également par un sentiment de sécurité. La sûreté et la sécurité des centres sont une priorité absolue pour Klépierre.

L'année 2017 aura été marquée par un niveau accru de sécurité, avec l'implantation de protections périmétriques sur la totalité des centres. Les équipes ont été pleinement mobilisées, permettant aux centres commerciaux de continuer à accueillir le public avec des moyens de sécurité renforcés.

En 2017, 96 % des centres français sont équipés de systèmes GSAO (gestion de la sécurité assistée par ordinateur). Ce système assure le bon déroulement des actions préventives (rondes) et un traitement efficace des événements grâce à une traçabilité et à 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 des pays d'implantation du Groupe. Les actions menées par le Groupe pour garantir un haut niveau de sûreté et de sécurité dans ses centres sont décrites dans la partie 1.9.4 « Mesures de contrôle répondant aux grands risques » du présent document de référence.

4.4.3 Collaborateurs

Klépierre offre à ses collaborateurs un environnement de travail de qualité et stimulant pour favoriser leur implication et l'amélioration permanente des pratiques, toutes deux indispensables à la réussite sur le long terme du Groupe. Dans sa nouvelle stratégie Act for Good®, Klépierre s'est plus généralement engagée à offrir à ses collaborateurs une expérience positive, avec la même ambition que celle qui préside à l'optimisation de l'expérience de ses visiteurs.

Un environnement de travail favorisant l'échange et l'agilité

Un dialogue social permanent et direct

Le Groupe est convaincu que la qualité du dialogue social contribue à sa performance collective, son agilité et à la réussite des transformations. La révision de la matrice de matérialité a conforté cet enjeu, déjà bien intégré dans les pratiques du Groupe, en classant le dialogue social avec les parties prenantes (dont les salariés) parmi les priorités majeures.

Le dialogue social se noue au niveau des filiales avec les représentants du personnel et la Direction de l'entreprise.

En France par exemple, le dialogue social s'est traduit en 2017 par plus de 30 réunions avec les représentants du personnel et la négociation de quatre accords collectifs dont l'accord collectif sur le droit à la déconnexion du 10 mai 2017 et l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé le 31 juillet 2017. L'ensemble des collaborateurs en France peut accéder à ces accords depuis la page dédiée de l'intranet RH.

Aux Pays-Bas, 15 réunions se sont tenues avec le Comité d'entreprise, abordant notamment la mise en place du nouveau plan de retraite.

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. En 2017, 64 % des collaborateurs du Groupe sont couverts par une convention collective.

Au-delà de ses obligations, Klépierre structure de nouvelles formes de dialogue social dans tous les pays, en facilitant les échanges.

Le Groupe est favorable à un échange direct et transparent entre les dirigeants et les collaborateurs. Ainsi, 83 collaborateurs français ont participé en 2017 à une réunion en comité restreint avec le Président du Directoire du Groupe pour échanger à bâtons rompus sur la stratégie de l'entreprise et l'avenir du secteur. Ces réunions bimensuelles intitulées « Let's Chat » se tiennent aussi dans les filiales en présence du président du Directoire ou en local avec le Directeur du pays. Au niveau du Groupe, un temps d'échange dédié aux 150 premiers cadres du Groupe est venu compléter ce dispositif dans le cadre d'une Convention organisée en juin 2017, favorisant aussi le partage de la culture de l'entreprise et développant la fierté d'appartenance.

Ces mesures font partie du plan d'actions engagé par la Direction du Groupe en réponse aux résultats de l'enquête d'engagement « You&Klépierre » réalisée en 2016. Les trois principales propositions d'amélioration exprimées par les collaborateurs ont connu des réalisations.

Actions mises en place à la suite de l'enquête d'engagement « You&Klépierre »

Amélioration des canaux de communication interne à l'échelle du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> > Convention Top 150 Groupe > Let's Chat, rencontres bimensuelles des collaborateurs avec le Président du Directoire en France et dans différents pays > Déploiement de Workplace > Sourcing expedition et démarche d'innovation collaborateurs > Films métiers Groupe pour valoriser en interne et en externe les principales filières
Simplification et fluidification des échanges entre les filiales et le Siège	<ul style="list-style-type: none"> > Projet innovation intégrant des équipes des filiales et du siège > Atelier d'optimisation du reporting porté par un membre du Comité de direction du Groupe
Accélération de la politique de gestion des talents	<ul style="list-style-type: none"> > Newsletter mobilité et partage d'expériences des collaborateurs > Revue des talents > Déploiement des entretiens de performance, doublant les entretiens d'évaluation

Ces axes d'amélioration ont été repris par les filiales dans le cadre de leur plan d'actions, en vue d'une réponse locale (newsletter pays par exemple) et complétés d'actions plus spécifiques directement liées aux attentes exprimées par les équipes (Optimisation des avantages sociaux, amélioration de l'environnement de travail, formations et dispositif de développement personnel...).

Une qualité de vie au travail pour les collaborateurs

En se préoccupant de la santé et du bien-être de ses équipes, Klépierre maintient un faible niveau d'absentéisme et leur apporte un niveau élevé d'attention favorisant leur implication et la qualité de service auprès des clients.

La qualité de vie au travail figure dans la matrice de matérialité RSE du Groupe parmi les enjeux ayant recueilli un consensus de la part des parties prenantes internes et externes ; la santé et la sécurité des salariés relèvent des priorités majeures selon cette même matrice.



Pour conforter sa politique en faveur de la santé et du bien-être au travail, le Groupe s'est engagé à ce que 100 % de ses collaborateurs bénéficient d'ici à 2022 d'une mesure en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Ces engagements sont portés par le Comité de direction élargi du Groupe.

Assurer un environnement de travail de qualité passe par la sensibilisation et la formation de tous les cadres et de leurs collaborateurs, un suivi régulier des procédures et des actions à mener, et des initiatives en faveur du bien-être des équipes.

Le plan d'actions destiné à détecter et prévenir les risques psychosociaux (RPS) se poursuit. Aussi des actions de sensibilisation aux RPS ont-elles été menées auprès des membres du Comité de direction du Groupe et de la Direction de la filiale espagnole, avant le déploiement de formations auprès des managers dès 2018.

Ceci s'inscrit dans la continuité des actions engagées depuis 2016 avec notamment la mise en place d'une ligne d'assistance psychologique dédiée, gratuite et anonyme, ouverte auprès d'AXIS MUNDI en France, expert indépendant. Un dispositif identique a été mis en place en Turquie.

La responsabilisation des cadres aux enjeux de la santé et de la sécurité des équipes se fait aussi au travers des formations sur le droit social, destinées en France aux cadres en place et qui fait partie du parcours de formation de tout nouveau cadre embauché ou promu.

Cette démarche se fait en collaboration avec les représentants du personnel, dans les pays où ils sont présents. À titre d'exemple, un accord collectif sur le droit à la déconnexion a été signé en France avec les représentants du personnel. Applicable à tous les collaborateurs, il inclut notamment le bon usage des outils de communication digitale.

En Scandinavie, le Comité pour l'environnement de travail (Work Environment Committee) a contribué à la mise en place d'un questionnaire de santé proposé à tous les collaborateurs qui s'accompagne d'examens médicaux. 95% des collaborateurs ont participé à ce dispositif administré par un prestataire spécialisé. Des mesures complémentaires et un programme de suivi ont été mis en place, de manière anonyme, pour ceux pour lesquels des risques ont été identifiés.

À fin 2017, 75 % des effectifs du Groupe sont couverts par des comités ou des représentants du personnel, en matière de santé et de sécurité au travail.

L'évaluation annuelle des risques professionnels vise à anticiper les éventuels risques, suivre les actions et rappeler les procédures en France. Un compte-rendu en est fait auprès du Comité des risques professionnels regroupant des équipes pluridisciplinaires dont l'audit et contrôle internes et la DRH.

Des initiatives locales sont déployées pour offrir une plus grande flexibilité aux collaborateurs. Le télétravail et des horaires flexibles sont proposés, sous certaines conditions, selon les pays.

Développer le bien-être au travail



Pour sa 10^e édition, la « Klécup », la course à la voile du Groupe, a rassemblé 48 collaborateurs de 13 pays pendant trois jours de régate en Bretagne.

En France, Klépierre est sponsor des « Foulées de l'immobilier », une course à pied ouverte à tous les professionnels du secteur. En 2017, les équipes de Klépierre ont remporté la 1^{re} édition du challenge de course connectée organisée dans le cadre de cet événement. Un programme d'entraînement sportif et des cours de yoga se

déroulent au siège parisien ; des séances de massage sont proposées aux collaborateurs dans certaines filiales. Des initiatives sportives entre collègues sont déployées dans la plupart des pays, à l'initiative de l'entreprise ou de collaborateurs, favorisant ainsi le dépassement de soi et l'esprit d'équipe. L'entreprise contribue financièrement, selon les pays, à la pratique du sport.

À l'initiative de quelques collaborateurs, un challenge de course à pied connectée a été lancé début janvier 2018 : « Let's Sport Klépierre Challenge 2018 » ; chaque collaborateur poste en ligne, sur Workplace, ses performances de course qui sont additionnées au niveau des pays.

Au-delà du sport, des événements réguliers sont organisés pour favoriser rencontres et échanges conviviaux entre collaborateurs : Happy Hours ou petits-déjeuners au siège, Let's Chat bimensuels avec le président du Directoire, soirée de fin d'année pour les collaborateurs dans tous les pays, Convention du Groupe et séminaires dans les pays.

Ces initiatives concourent à maintenir l'absentéisme et le nombre d'accidents du travail à un niveau bas.

Ces bons résultats sont également liés :

- > au suivi régulier des indicateurs aux niveaux local et consolidé ;
- > au suivi rigoureux des plans d'actions (en France) ;
- > aux bonnes pratiques du Groupe, partagées par toutes les filiales et notamment, de veille permanente de la santé et de la sécurité des collaborateurs, avec des audits externes et internes réguliers, tous les collaborateurs bénéficiant par ailleurs d'un suivi médical régulier ;

- > à la sensibilisation et la formation des équipes aux enjeux de santé et sécurité et aux risques métiers, à hauteur de 2 419 heures réalisées en 2017, aux communications internes...

► TAUX D'ABSENTÉISME PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	1,9 %	2,4 %
Italie	1,3 %	1,3 %
Scandinavie	1,7 %	1,3 %
Pays-Bas	1,8 %	2,7 %
Ibérie	1,4 %	2,3 %
Allemagne	5,2 %	4,1 %
Europe centrale et Turquie	1,7 %	1,2 %
GROUPE	1,9 %	2,0 %

Note : Le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre total de jours d'absences pour cause de maladie, accidents de travail et absences non justifiées divisé par l'effectif moyen mensuel, lui-même multiplié par 365. Les maladies longue durée assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

► ABSENTÉISME COURTE DURÉE (< 7 JOURS)

	2017		2016	
	Taux	Nb de jours perdus par salarié	Taux	Nb de jours perdus par salarié
France-Belgique	0,3 %	1,2	0,4 %	1,3
Italie	0,7 %	2,5	0,8 %	3,0
Scandinavie	0,3 %	1,3	0,4 %	1,4
Pays-Bas	0,4 %	1,4	0,8 %	3,1
Ibérie	0,2 %	0,5	0,1 %	0,2
Allemagne	4,7 %	17,2	0,6 %	2,0
Europe centrale et Turquie	0,4 %	1,5	0,6 %	2,1
GROUPE	0,6 %	2,1	0,5 %	1,7

► ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2017	2016
Nombre total d'accidents du travail	9	5
Accidents de travail suivis d'un arrêt de travail	2	1
Accidents mortels	0	0
Nombre de jours d'absence dus à un AT	54	13
Taux de fréquence des accidents du travail	0,87	0,44
Taux de gravité des accidents du travail	0,02	0,01
Maladies professionnelles déclarées	0	1

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

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

Favoriser l'innovation des collaborateurs

Favoriser l'innovation des collaborateurs et promouvoir leurs initiatives et réalisations en interne sont des priorités fortes et partagées par la Direction du Groupe. Au-delà de l'opportunité de développement individuel pour chaque collaborateur, cette démarche favorise la qualité des talents recrutés, participe à l'amélioration de l'expérience collaborateurs et contribue à la performance opérationnelle du Groupe.



Le Groupe s'est donné pour objectif en 2022 que 100 % des collaborateurs soient engagés dans une démarche de co-construction du futur de l'entreprise, au travers notamment de programmes d'innovation, d'ateliers transversaux, de sourcing ou de learning expeditions...

Des premières actions ont déjà été déployées en ce sens, tant au niveau du siège que des pays.

Ainsi, la démarche du Groupe dédiée à l'innovation a connu de nouveaux développements en 2017. Elle s'organise autour d'un réseau de 28 ambassadeurs internes, provenant de 10 des filiales et de pratiquement tous les métiers du Groupe, qui travaillent en ateliers sur neuf enjeux auxquels est confronté le Groupe. Les projets d'innovation et de mise en œuvre proposés par les neuf ateliers sont partagés régulièrement devant le Comité de pilotage, auquel participent des membres du Comité de direction du Groupe.

En outre, des initiatives locales sont déployées, comme en Turquie, où tous les ans, un concours d'idées est organisé entre des collaborateurs sur des thèmes liés aux enjeux opérationnels du Groupe. En 2017, cela a porté sur l'investissement, facilitant ainsi, au travers des échanges entre les équipes, une meilleure compréhension du métier des participants.

Des sourcing expeditions sont réalisées localement (en France à l'occasion du partenariat avec la « Journée de la femme digitale », dans le cadre de la promotion de la mixité) et au niveau du Groupe (à l'occasion du salon VivaTech à Paris). Un groupe de collaboratrices représentatives de tous les métiers et intéressées par la démarche innovation a réalisé une sourcing expedition lors de la Journée de la femme digitale en 2017. Elles ont présenté leurs propositions et promu à cette occasion la mise en place d'un réseau social interne, en vue de faciliter le fonctionnement agile de l'entreprise.



Ce réseau social interne, Workplace by Facebook, est déployé à l'échelle du Groupe depuis juin 2017, enrichissant ainsi l'expérience

digitale des collaborateurs. Il est devenu en quelques mois un espace de partage des initiatives individuelles et collectives, des expériences, des réalisations et succès, des nouvelles idées, etc. qui met en liaison permanente et instantanée la quasi-totalité des collaborateurs du Groupe ; 78 % d'entre eux ont en effet créé leur compte. Leur contribution se fait aussi au travers de groupes de discussion dédiés à un projet, un pays, un métier, ou une ambition du Groupe, comme Destination Food® ou Let's Play®. C'est une des illustrations des nouveaux modes de travail collaboratifs promus par le Groupe.

L'excellence de chacun au profit de la performance collective

Klépierre, employeur de référence sur le marché

Le recrutement des talents est un enjeu primordial pour Klépierre, pour poursuivre ses ambitions, assurer la relève de demain et bénéficier de la richesse des apports et des idées de ses collaborateurs.

Au-delà de ses atouts liés à son rang de foncière paneuropéenne cotée gardant une dimension à taille humaine, le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années une politique de gestion des talents, reposant sur une offre de parcours de développement professionnel multi-métiers et multi-pays.

Pour cela, Klépierre s'appuie notamment sur des pratiques de recrutement adaptées aux attentes des jeunes diplômés, un accompagnement managérial de proximité, offrant des opportunités de développement de carrière.

► NOMBRE DE RECRUTEMENTS

	2017	2016
GROUPE	228	216

► RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS (TOUS CONTRATS PAR RÉGION)

	2017	2016
France-Belgique	70	75
Italie	23	6
Scandinavie	39	30
Pays-Bas	15	27
Ibérie	16	23
Allemagne	19	5
Europe centrale et Turquie	46	50
GROUPE	228	216

Les mobilités internationales sont considérées comme des recrutements ; elles sont au nombre de 4 en 2017.

Emploi permanent favorisé, 83 % des recrutements en CDI

Les modes de recrutement des talents utilisés par le Groupe prennent en compte l'évolution des pratiques de recrutement et notamment, l'intensification de la présence sur les réseaux sociaux, le développement des outils numériques de recrutement, la présence sur les forums-emplois des écoles. La page LinkedIn de l'entreprise a ainsi gagné 40 % d'abonnés depuis le 1^{er} janvier 2017. La politique de recrutement porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus principalement de grandes écoles d'ingénieur et de commerce. De plus, au-delà des démarches de recrutement classiques, l'approche de « gamification » a été expérimentée au travers du HEC Business Game où Klépierre a en 2017 sponsorisé le challenge « Réinventer l'expérience client dans un centre commercial, en 2030 ».

La politique de recrutement des stagiaires, avec 84 stagiaires accueillis en 2017 en France et la certification Happy Trainees 2017-2018, est le reflet d'une appréciation positive des étudiants, en particulier sur la qualité de l'accompagnement de l'entreprise et notamment des managers. Cette certification, basée sur un questionnaire anonyme de satisfaction, adressé aux stagiaires, a été obtenue dès la première année de participation. 79 % des stagiaires y ont répondu.



En parallèle et en cohérence avec la politique de talents, soucieux de proposer des parcours de développement attractifs, le Groupe poursuit le recrutement de volontaires internationaux en entreprise (VIE). En 2017, 100 % des VIE en fin de contrat ont été embauchés en CDI.

La formation est un outil efficace d'intégration et de développement des compétences, permettant ainsi aux collaborateurs rejoignant le Groupe d'acquérir les connaissances-socles des métiers du Groupe, de constituer leur réseau et de favoriser le travail en équipe. Ainsi des parcours d'intégration sur mesure ont-ils été proposés aux nouveaux arrivants, afin de faciliter une prise de connaissances de l'organisation et des enjeux du Groupe. Ils incluent, selon les pays, des visites de centres commerciaux, des rencontres avec les responsables de différents départements ou des dirigeants.

La participation des collaborateurs à l'accueil des nouveaux entrants, en qualité d'ambassadeurs de leur métier, constitue un des éléments de reconnaissance et de valorisation.

Encourager le développement des collaborateurs

Accompagner le développement professionnel de ses collaborateurs fait partie des piliers de la politique de ressources humaines de Klépierre, donnant à chacun la possibilité d'évoluer et de maintenir un haut niveau d'employabilité. C'est aussi un levier efficace pour permettre aux équipes de se renouveler et d'innover pour gagner en performance. La formation des collaborateurs est une des clés de l'agilité de l'organisation, lui permettant ainsi de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de son environnement concurrentiel. Enfin, elle constitue un des vecteurs de partage de la connaissance et de la culture du Groupe.

Le développement des collaborateurs et des parcours de carrières a été identifié comme un des enjeux à fort risque interne dans la matrice de matérialité RSE du Groupe.



Fort de cette conviction, le Groupe a pris l'engagement d'atteindre un taux d'accès à la formation de 100 % de ses collaborateurs en 2022.

Depuis plusieurs années, la formation s'organise autour de Klépierre University, l'école de formation du Groupe, de dimension internationale.

Klépierre University est rattachée à la Direction des Ressources Humaines du Groupe. L'équipe en charge de Klépierre University est en relation directe avec les directions des ressources humaines de chaque pays. Les besoins de formation recensés par les cadres lors des entretiens annuels de performance qu'ils mènent auprès de leurs collaborateurs sont saisis dans l'outil informatique de gestion des talents du Groupe et intégrés dans le plan de formation.

Le taux d'accès à la formation Groupe s'élève à 90 % en 2017, avec un nombre moyen de 30 heures de formation par salarié formé.

► TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

	2017	2016
GROUPE	90 %	82 %

ACCÈS À LA FORMATION PAR GENRE

	2017			2016		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre total d'heures de formation	16 607	17 987	34 595	14 101	15 940	30 041
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	33	28	30	29	27	28
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	32	24	27	25	21	23
TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION	95 %	85 %	90 %	87 %	77 %	82 %

La progression du taux d'accès à la formation en 2017 et du nombre d'heures dont ont bénéficié les collaborateurs est plus notable sur les niveaux de « Middle Management » et « First Line Management », lesquels correspondent à 32 % de l'effectif total. 54% des heures de formation ont été réalisées à l'international (hors de France), en progression de 37% par rapport à 2016.

► NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ FORMÉ ET PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2017	2016
Executive Management	23	20
Top Management	22	29
Middle Management	38	28
First Line Management	36	29
Non-Management	28	27
MOYENNE	30	28

La formation est pour partie réalisée en interne par des collaborateurs, accélérant ainsi le partage des meilleures pratiques et des expériences, la transmission du savoir-faire et de la culture Groupe, à travers une démarche valorisante pour les collaborateurs. Ainsi en 2017, 34,5% des formations, en nombre d'heures, ont été données par des formateurs internes, soit 11 922 heures. Une filière de « formateurs internes » existe depuis plusieurs années et bénéficie pour son propre développement de formations et séminaires dédiés. Ces collaborateurs couvrent des domaines de formation variés tels que l'asset management, le marketing, l'utilisation des outils...

Le catalogue de formations de Klépierre University, riche de 130 formations, évolue au regard des enjeux et de la stratégie du Groupe. Pour répondre aux impératifs opérationnels, des formations courtes se multiplient et le déploiement de l'apprentissage en ligne s'accélère (classe virtuelle, mobile learning, tutoriels...). Ces nouveaux formats permettent de renforcer la satisfaction des apprenants et de leur responsable, et d'améliorer l'efficacité des apprentissages.

En 2017, des programmes de formations ont été déployés pour accélérer la digitalisation des différents métiers, et contribuer à améliorer le service clients. Au total 3 495 heures de formation en marketing ont été données, soit 10 % du total des heures dispensées.

En cohérence avec les engagements du Groupe de proposer un environnement de travail de qualité à ses collaborateurs en matière de santé, de sécurité et de bien-être au travail, les collaborateurs ont reçu 2 419 heures de formation relatives à cette thématique (santé au travail, secourisme et sécurité incendie, formations réglementaires telles que les habilitations techniques pour les équipes des centres).

L'impulsion formation et le surcroît d'expertise proposé par l'université du Groupe aux différentes entités dans les pays permettent néanmoins de conserver un espace de créativité pour des initiatives locales. Ainsi, les équipes turques ont déployé une plateforme de formation et de partage de connaissances.

Le développement des collaborateurs passe par l'accompagnement managérial.

Identifier les hauts potentiels, offrir des perspectives de développement et proposer des parcours de carrière individualisés figurent parmi les principaux objectifs de la politique du Groupe en matière de ressources humaines.

Aussi un nouveau dispositif renforçant l'accompagnement managérial est-il déployé depuis la fin de l'année 2017 au niveau du Groupe. Le processus d'entretiens se décompose désormais en deux temps : l'un dédié à l'évaluation de la performance avec une étape de suivi en milieu d'année, et l'autre consacré au développement professionnel des collaborateurs. Ce deuxième temps permet aux cadres de prendre une part plus active dans l'accompagnement du développement professionnel de leurs collaborateurs (mobilités, formations...). Ce nouveau processus piloté par la Direction des Ressources Humaines du Groupe s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de sorte que tous les collaborateurs en bénéficieront. Il donnera lieu à une formation spécifique, en complément de la formation à la conduite d'entretien proposée à tous les cadres. Lors de la dernière campagne d'entretiens annuels, en 2016-2017, 94 % des collaborateurs Groupe, présents et en CDI, avaient bénéficié de cet entretien avec leur responsable.



Ce dispositif répond à l'engagement pris par le Groupe qui prévoit que 100 % des jeunes diplômés bénéficient d'un accompagnement de carrière personnalisé d'ici à 2022.

En soutien de cette politique orientée vers le développement des collaborateurs au travers notamment de leurs opportunités de carrière, le Groupe a étendu en 2017 la revue des talents aux 250 collaborateurs situés aux plus hauts niveaux de l'organisation du Groupe. Ce processus lancé en 2016 vise à identifier les collaborateurs qui s'illustrent par leur potentiel d'évolution et leur motivation à se développer.

La méthodologie employée, commune à l'ensemble du Groupe, se fonde sur des critères précis. Elle permet d'analyser pour chaque collaborateur sa performance, telle que retranscrite lors son entretien annuel d'évaluation, et son potentiel d'évolution observé par son responsable. Le processus comprend également un échange avec les premiers cadres du Groupe pour établir une vision partagée des talents dans l'entreprise. Il se conclut par une restitution au Comité de direction du Groupe qui permet d'entériner un plan d'actions pour l'année à venir. Parmi les actions possibles figure l'accompagnement du collaborateur vers une mobilité intragroupe.

La politique volontariste de développement de carrières des collaborateurs se concrétise par la mobilité géographique ou fonctionnelle, qui a concerné 100 postes en 2017, en nette progression par rapport à 2016. Tout recrutement en CDI fait l'objet d'une analyse interne par les responsables RH quant aux possibilités de mobilités. De cette manière, Klépierre offre aux talents recrutés la possibilité d'évoluer en développant une expertise forte, en prenant des responsabilités, en affirmant leur leadership à travers le pilotage de projets transverses et en renforçant leur capacité à évoluer dans un environnement multiculturel. Cette démarche constitue une voie privilégiée pour accéder aux plus hautes responsabilités du Groupe telles que la Direction Générale d'une entité. La mobilité est largement promue dans l'entreprise, par exemple en France, à travers la diffusion régulière d'une newsletter proposant l'ensemble des offres de postes disponibles ainsi que des interviews de collaborateurs faisant la promotion de leur métier. La visibilité que procure ce dispositif permet à la DRH Groupe de privilégier les candidatures internes par rapport aux recrutements en externe.

En 2017, 31 % des mobilités ont concerné des collaborateurs de moins de 35 ans et ce taux s'élève à 40 % concernant les promotions. À titre d'illustrations, en 2017, un responsable commercial de la filiale française a été promu, après trois ans d'ancienneté dans le Groupe, responsable de l'asset management de trois pays d'Europe centrale, et le responsable de l'asset management de l'Ibérie a été promu Directeur Général de la filiale néerlandaise.

Ces exemples illustrent la volonté du Groupe de permettre aux jeunes talents d'accéder aux plus hautes responsabilités. Ainsi en 2017, l'âge moyen des membres du Comité de direction élargi du Groupe a diminué de deux ans, en comparaison à 2016, pour s'établir à 46,5 ans.

D'une façon générale, cette pratique de mobilité étendue est soutenue par des politiques locales d'accompagnement des collaborateurs au travers d'actions de formations dédiées, de mentorat ou encore de coaching.

► MOBILITÉ INTERNE

	2017	2016
Nombre	100	85
% de l'effectif permanent	8 %	7 %

La rémunération, outil de reconnaissance de la performance individuelle

La politique de rémunération constitue un levier managérial au service de la stratégie de l'entreprise. Elle est un facteur de reconnaissance de la performance individuelle et collective et de valorisation de la création de valeur par les collaborateurs, ainsi qu'une incitation à l'amélioration du résultat de l'entreprise sur le long terme.

Dans le Groupe, la rémunération s'articule autour des dispositifs suivants :

- > un salaire de base, dont le niveau est ajusté au niveau du marché de l'emploi local, conciliant un principe de réalité et une nécessaire marge de progression pour les collaborateurs les plus performants ;
- > une part de rémunération variable récompensant la performance individuelle ;
- > une rémunération collective, en France, avec les mécanismes de participation et d'intéressement, qui correspondent à un partage entre les salariés de la valeur créée par l'entreprise ;
- > des avantages sociaux adaptés aux pratiques locales.

Conformément à l'objectif de valorisation de la performance à laquelle est attachée Klépierre, la procédure d'augmentation salariale se déroule annuellement selon une démarche harmonisée au niveau du Groupe et organisée autour de décisions collectives.

En outre, des actions de performance sont attribuées aux premiers cadres du Groupe (9,5 % des collaborateurs en CDI en 2017) pour favoriser l'alignement d'intérêts entre les actionnaires du Groupe et ses principaux collaborateurs.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration de l'expérience collaborateur et de la volonté de réduire la consommation de papier, les bulletins de salaire de l'ensemble des collaborateurs français sont dématérialisés depuis 2017.

► RÉMUNÉRATION

Salaire annuel brut moyen par région

En euros	2017	2016
France-Belgique	55 633	55 799
Italie	43 235	43 492
Scandinavie	74 093	75 375
Pays-Bas	73 305	74 917
Ibérie	43 839	42 784
Allemagne	56 123	53 688
Europe centrale et Turquie	28 222	26 708

Une organisation humaine dynamique

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

Au 31 décembre 2017, le groupe Klépierre emploie directement 1 264 salariés dont 97 % en CDI, soit un recul de 3 % par rapport à 2016.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

	2017		2016	
CDI	1 222	97 %	1 257	97 %
CDD	42	3 %	45	3 %
TOTAL	1 264	100 %	1 302	100 %

Par ailleurs, le marché de l'emploi devenant plus actif et la réputation du Groupe allant croissant, les collaborateurs de Klépierre réputés pour leur professionnalisme et leur formation sont de plus en plus amenés à changer d'employeur.

Le taux de rotation des effectifs (turnover) de 11,7 % reflète cette tendance du marché de l'emploi et la politique RH affirmée du Groupe de recruter des jeunes talents diplômés en leur offrant des perspectives de développement. 77 % des collaborateurs recrutés en CDI sont toujours dans l'entreprise après deux ans.

► RÉPARTITION DES SORTIES PAR MOTIFS

	2017	2016
Démissions	134	102
Licenciements	25	39
Départs négociés	40	57
Retraites	9	13
Fin de CDD	41	52
Autres motifs	17	41
GROUPE	266	304

Note : les sorties pour autres motifs incluent les transferts de contrats, les fins de période d'essai et les décès ; aucun décès n'a été reporté en 2017.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	39 %	39 %
Italie	15 %	14 %
Scandinavie	12 %	12 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Ibérie	9 %	10 %
Allemagne	5 %	5 %
Europe centrale et Turquie	15 %	15 %
GROUPE	100 %	100 %

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR DURÉE DU TRAVAIL

	2017		2016	
Temps plein	1 163	92 %	1 187	91 %
Temps partiel	101	8 %	115	9 %
TOTAL	1 264	100 %	1 302	100 %

► TAUX DE ROTATION DES EFFECTIFS PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	8,8 %	7,1 %
Italie	4,3 %	4,4 %
Scandinavie	20,8 %	13,1 %
Pays-Bas	25 %	20,7 %
Ibérie	11,2 %	5,6 %
Allemagne	20,7 %	5,5 %
Europe centrale et Turquie	13,8 %	17,7 %
GROUPE	11,7 %	9,4 %

Note : le taux de turnover est calculé selon la formule : ((nombre total de démissions+retraites+décès)/effectif total en CDI au 31/12/N).

Une organisation qui bénéficie de la diversité des équipes

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 principalement par la mixité et la coexistence de générations et de nationalités. Pour que le Groupe et chacun des collaborateurs bénéficient de cette richesse, une politique de dialogue social plus intense est conduite. Cette démarche complète les actions menées par Klépierre University par des formations multi-métiers et multi-pays favorisant l'enrichissement individuel et collectif.

Cette attention à la diversité se manifeste principalement par l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, laquelle passe notamment par :

- > l'égalité salariale. En France pour la troisième année consécutive, aucune situation n'a justifié de mesure de rattrapage salarial entre les hommes et les femmes, à poste et à responsabilité identiques. Une revue des écarts de rémunération entre hommes et femmes, à responsabilités et à ancienneté équivalentes, est réalisée annuellement, portant sur environ 80 % des effectifs du Groupe, en vue de prendre les mesures de rattrapage éventuellement nécessaires ;
- > l'équilibre de représentation des hommes et des femmes dans les métiers piliers du Groupe (asset manager/leasing/directeur de centre) pour lesquels, en France, un objectif d'augmentation des recrutements féminins a été adopté et intégré dans l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 31 juillet 2017.

► PART DES FEMMES DANS LE GROUPE

	2017	2016
Management	39 %	36 %
Non-Management	72 %	71 %
GROUPE	60 %	59 %

► PART DES FEMMES PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2017	2016
Executive Management	6 %	9 %
Top Management	26 %	29 %
Middle Management	32 %	28 %
First Line Management	44 %	40 %
Non-Management	72 %	71 %
GROUPE	60 %	59 %

► RATIO DU SALAIRE MOYEN DES FEMMES PAR RAPPORT AU SALAIRE MOYEN DES HOMMES PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2017	2016
Executive Management	1,17	1,04
Top Management	0,97	0,88
Middle Management	0,70	0,83
First Line Management	0,88	0,87
Non-Management	0,83	0,82

L'attention à la diversité passe également par la promotion de l'égalité des chances et la non-discrimination qui s'est caractérisé par les actions suivantes :

- > en 2017, en France, le Groupe s'est engagé auprès de Passeport Avenir, qui a pour mission d'accompagner les jeunes issus de milieux populaires dans leur réussite scolaire et professionnelle afin de favoriser l'émergence d'une génération de leaders différents, en mobilisant les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur. Ainsi 28 collaborateurs se sont engagés dans une action de parrainage et accompagnent individuellement des jeunes, issus de milieux populaires, en études post-bac ;
- > en Scandinavie, un pilote de partenariat public a été réalisé pour proposer des stages à des chômeurs de longue durée, dans le cadre d'une démarche d'insertion professionnelle, se concrétisant par cinq stages en 2017.

La promotion de la diversité se traduit en outre par un mix inter-générationnel équilibré :

- > en 2017, 12 % des effectifs avaient moins de 30 ans, 69 % entre 30 et 49 ans inclus et 19 % au-delà de 50 ans. Cette répartition qui traduit un rajeunissement de la pyramide des âges illustre la capacité du Groupe à faire le lien entre les plus jeunes et les seniors, et à assurer ainsi la transmission du savoir dans l'entreprise ;
- > des initiatives de transmission de savoir-faire sont mises en place, au-delà de Klépierre University. À titre d'exemple en Scandinavie, un mentoring est mis en place six mois avant le départ à la retraite, permettant aux collaborateurs seniors de partager leur savoir-faire et expériences avec un junior.

► RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

	2017	2016
< 30 ans	12 %	9 %
30-39 ans	35 %	37 %
40-49 ans	34 %	34 %
≥ 50 ans	19 %	20 %

Des initiatives multiples sont mises en œuvre en faveur de la parentalité. Selon les pays, sont proposés aux collaborateurs parents des journées accueillant les enfants dans l'entreprise, une participation financière aux frais de garde, des jours rémunérés en cas d'enfant malade et un congé maternité rémunéré au-delà de l'obligation légale.

Enfin, des initiatives variées sont mises en œuvre en faveur du handicap. À titre d'exemple, en Italie, un pilote de partenariat local a été mis en place pour favoriser la formation et l'emploi à terme de stagiaires en situation de handicap. D'une manière plus générale, différentes filiales du Groupe font appel à des prestataires employant des personnes en situation de handicap. La part des travailleurs handicapés dans l'effectif a significativement augmenté entre 2016 et 2017.

► TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DANS L'EFFECTIF

	2017	2016
Nombre de travailleurs handicapés	18	15
% DE L'EFFECTIF TOTAL	1,6 %	1,3 %

4.4.4 Approvisionnement et éthique des affaires

Droits de l'homme et déontologie

Une forte attention portée au respect des droits fondamentaux

Klépierre opère dans 16 pays et en application de ses engagements déontologiques, les mêmes procédures sont systématiquement appliquées en tous lieux, et à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En outre, les réglementations nationales et européennes strictes et les procédures internes garantissent le respect des normes relatives aux droits de l'homme.

L'intégralité des collaborateurs de 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 des fournisseurs et des prestataires de services-clés opérant dans ces mêmes pays, cette situation s'étend donc également à la chaîne d'approvisionnement.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Klépierre a renouvelé cet engagement en 2017 et mène, désormais tous les ans, une revue de la situation en matière de droits humains, en lien avec les correspondants des 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 des ressources humaines 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 à l'échelle du Groupe en vue d'une amélioration permanente et harmonisée de ses pratiques.

Le code de déontologie professionnelle, socle de l'engagement des collaborateurs

Le code de déontologie professionnelle illustre l'engagement du Groupe en matière de déontologie et de droits de l'homme. L'objectif de ce code est de rendre plus compréhensibles par ses collaborateurs et ses parties prenantes les engagements du 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 internet de Klépierre. Dans tous les pays, le Code de déontologie professionnelle est remis aux collaborateurs à leur arrivée, afin de les sensibiliser aux procédures et à l'importance de la transparence des pratiques et du respect des droits fondamentaux.

Un ensemble complet de règles pour s'assurer du respect des 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 ;
- > 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.

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

Une procédure d'alerte professionnelle est également en place partout en Europe à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Ce dispositif externalisé et indépendant de l'entreprise est disponible 24 heures sur 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'a été signalé au travers de ce dispositif en 2017.

Le Groupe subit régulièrement des tentatives de fraudes externes, telles que la fraude au Président, ainsi que 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.

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 tous ses clients, enseignes comme visiteurs.

Une fonction « achats » pour structurer l'approvisionnement des centres commerciaux

Afin de garantir une bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et d'optimiser la performance du Groupe en la matière, une direction dédiée à ce domaine a été créée au 1^{er} semestre 2014. Forte de six collaborateurs, et en liaison avec des prestataires externes, elle a pour missions principales et par ordre décroissant d'importance :

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

Elle porte une attention particulière au caractère responsable et durable des achats. Son périmètre d'intervention couvre les charges courantes et exceptionnelles des centres commerciaux ainsi que les budgets marketing et les frais généraux.

Son action obéit à deux principes fondamentaux :

- > neutralité, pour garantir des processus objectifs, équitables, éthiques et transparents ;
- > prise en compte du coût du cycle de vie des produits achetés.

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 le plan d'actions 2017 suivant :

- > 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 2017, Klépierre a acheté environ 300 millions d'euros ⁽¹⁾ de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux détenus et gérés en Europe. Ces dépenses courantes 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 le Groupe noue avec ses enseignes et qui le pousse à toujours plus de transparence et de pertinence dans la gestion de ses budgets.

La recherche d'économies est constante. À titre d'exemple la filiale française a en 2017 assuré :

- > le déploiement de l'accord-cadre pour la sécurité et la sûreté des centres qui représente le premier poste de charges ;
- > le lancement d'un appel d'offres pour centraliser la prestation de management des déchets au sein des centres commerciaux ;
- > l'exécution d'un appel d'offres national pour la maintenance multi-technique dans les 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

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

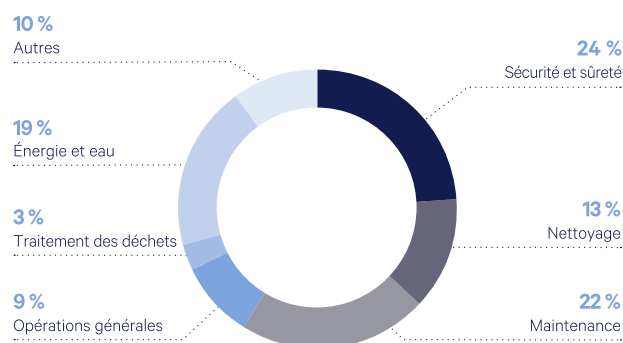
maîtrisés notamment au moyen d'un renforcement des processus de sélection et de référencement des fournisseurs prestataires, de l'établissement de contrats-cadres, et d'un suivi quotidien sur site.

Des prestataires présents quotidiennement dans les centres

En moyenne en Europe, les budgets opérationnels du Groupe se composent à 90 % de cinq grandes familles de services ⁽¹⁾ : 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 les centres commerciaux. Les mécanismes de surveillance et de contrôle sont ainsi facilités. En ajoutant les budgets alloués à l'énergie et à l'eau établis sur des marchés soumis à des régulations strictes en Europe, Klépierre considère que ses principaux achats font l'objet d'un degré de contrôle élevé.

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



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 des principaux fournisseurs du Groupe 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 était supérieure de 5,4 points à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude.

En 2017, Klépierre a travaillé sur un suivi de la performance de ses fournisseurs européens en accord avec sa nouvelle démarche RSE, afin d'engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche responsable partagée.

Une même exigence sur les charges exceptionnelles

Klépierre a développé la charte Clubstore® afin de repenser et rythmer le parcours client et de créer des lieux commerciaux animés d'un esprit d'hospitalité. La Direction des Achats a lancé à la fin de 2015 des appels d'offres pour sélectionner les meilleurs prestataires répondant à cette charte Clubstore® sur plusieurs aspects : zone de repos (mobilier, luminaires, etc.), signalétique, accueil, bornes d'orientation, toilettes, espaces enfants (jeux, autocollants, etc.).

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** : suivi externe de la performance des fournisseurs européens ;
- > **maintenance** : la vision coût global est prise en compte avec extension de garantie et maintenance.

Le développement de revenus additionnels significatifs

Depuis 2015, la Direction des Achats accompagne les pays dans leurs négociations sur les contrats de régie publicitaire. Après la Suède, l'Italie, la France et maintenant l'Espagne, le périmètre d'exploitation est passé de 300 à 600 faces de totems digitaux dans 52 centres commerciaux en Europe.

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, comme la mise en place d'outils et machines économiques en termes de consommation d'électricité, d'eau, de produits ou autres consommables, ou la sensibilisation du personnel sur l'influence de son comportement sur l'environnement. 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).

(1) 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.

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 les 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. Klépierre considère que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 81 % des prestataires et fournisseurs clés du Groupe ont au moins une certification, ISO 9001 ou 14001 principalement. L'objectif de 80 % est atteint depuis 2014. Klépierre souhaite désormais conserver à minima ce niveau de certification.

De plus, le taux de dépendance économique des prestataires de Klépierre ne dépasse pas 22 % et des clauses RSE sont incluses dans tous les contrats d'appel d'offres. Elles engagent les prestataires à « sensibiliser leur personnel sur l'influence de son comportement sur l'environnement » ainsi qu'à « mettre en place des outils et machines économiques en termes de consommation d'électricité, d'eau, de produits ou autres consommables ».

Une attestation relative à la lutte contre le travail clandestin est également signée par tous les prestataires de Klépierre. Elle comporte des clauses qui préviennent toute forme de travail dissimulé.

► PART DES PRESTATAIRES-CLÉS CERTIFIÉS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Nettoyage	Sécurité	Maintenance	Total	Taux de couverture Groupe
2015	85 %	78 %	80 %	82 %	98 %
2016	86 %	75 %	79 %	80 %	98 %
2017	92 %	76 %	77 %	81 %	98 %

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

La « Journée Fournisseurs », un séminaire ouvert sur l'Europe pour l'édition 2017

Trois ans après la création de la Direction des Achats, le Groupe a réuni ses prestataires majeurs avec trois objectifs :

1. Reconnaissance : revenir sur la mise en place des processus communs et le cadrage de la gestion des risques.
2. Amélioration continue : « mieux travailler ensemble » (symbolique du jeu de rôle « vis ma vie » organisé dans les centres), dans le but de garantir que la stratégie du Groupe soit alignée avec celle de ses prestataires afin de participer à l'excellence et aux résultats du Groupe.
3. Lancer la plateforme achat proKure® : une solution complète de gestion de la relation fournisseurs pour les professionnels du commerce (gestionnaire immobilier, enseignes), de la négociation contractuelle au pilotage opérationnel des charges courantes.

centres du Groupe accueillent dans toute l'Europe une large palette d'événements organisés et soutenus par des associations.

94 % des centres ont ainsi accueilli une ou plusieurs de ces initiatives philanthropiques.

En moyenne le temps dédié aux actions philanthropiques dans les centres s'est élevé à 15 heures par centre. La surface moyenne dédiée à ces actions était de 17 m² par centre.

Avec « Act for People », l'un des trois piliers de sa politique Act for Good®, le Groupe a souhaité étendre son engagement philanthropique et y associer ses collaborateurs.



Porté par les actions caritatives organisées localement et proposées à 42 % des équipes, le Groupe a pris l'engagement que 100 % des salariés aient la possibilité de participer à une action caritative en 2022.

Parmi les actions déjà engagées, à titre d'exemple, en France, l'opération « Emballez vos samedis ! » a été proposée à tous les collaborateurs du siège parisien et 65 d'entre eux ont bénévolement réalisé les emballages cadeaux des clients dans les centres commerciaux d'Île-de-France au profit de l'association CéKeduBonheur, qui agit pour l'amélioration du quotidien des enfants hospitalisés. 264 heures de bénévolat ont ainsi été réalisées. L'entreprise a soutenu cette démarche en abondant les fonds collectés au profit de l'association. Cette démarche a par ailleurs permis aux collaborateurs du siège de partager une expérience dans les centres avec les équipes. Par ailleurs, 72 kg de jouets ont été collectés en France au siège parisien au profit de l'association Rejoué, qui reconditionne les jouets dans un chantier de réinsertion, en vue de leur don ou de leur revente.

En Espagne, des actions sont ouvertes à tous les collaborateurs. D'une part, une fois par mois est organisée une distribution de repas par des collaborateurs volontaires à des familles défavorisées. Les repas sont fournis par une banque alimentaire et en 2017, 30 collaborateurs

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.

4.4.5 Philanthropie

Lieux privilégiés d'achats, de rencontres et de loisirs, les centres commerciaux sont des lieux de vie. Ils sont donc naturellement ouverts aux partenaires engagés dans la vie locale qui peuvent ainsi profiter du nombre élevé de visiteurs qui fréquentent les centres. Les

ont donné de leur temps pour la distribution. Et d'autre part, pour Noël, un déjeuner a été organisé au profit d'enfants issus de familles défavorisées avec une distribution de cadeaux offerts par les collaborateurs. 100 % des collaborateurs ont participé à la collecte soit en donnant des jouets, soit de l'argent pour acheter des cartes cadeaux. 20 collaborateurs ont assisté au déjeuner et pris part à la distribution de cadeaux aux 100 enfants présents.

Au Portugal, Klépierre est partenaire de l'association Grace et a organisé dans le cadre de ce partenariat, une action baptisée « Giro ».

Cette action de volontariat, ouverte à tous les collaborateurs, a permis de mener une action de prévention des feux de forêt estivaux, véritable fléau au Portugal. 30 % des collaborateurs se sont investis dans cette démarche.

En République tchèque, 30 collaborateurs (soit plus de 80% des effectifs) ont été invités à participer à un tournoi de beach volley-ball organisé par JLL et ouvert à toutes les foncières du pays. La totalité des fonds collectés par cette initiative, à laquelle les équipes tchèques ont participé, a été reversée à des organisations caritatives.

► PART EN VALEUR DES CENTRES AYANT MENÉ AU MOINS UNE ACTION PHILANTHROPIQUE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	97 %	100 %	82 %	100 %	100 %	N/A	N/A	96 %	98 %
2016	92 %	94 %	100 %	75 %	98 %	64 %	100 %	92 %	98 %
2017	95 %	100 %	100 %	96 %	79 %	70 %	100 %	94 %	98 %

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

	Klépierre		Centres commerciaux du périmètre « Managed portfolio »	
	Valeur ^(a)	% patrimoine Klépierre	Valeur ^(a)	% patrimoine
2015	22 127	100 %	18 934	89,4 %
2016	22 817	100 %	20 664	94,4 %
2017	23 013	100 %	22 652	98,4 %

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





Précisions méthodologiques pour les informations environnementales et sociétales

Le système de gestion environnementale et sociétale respecte les recommandations issues des trois référentiels reconnus dans le secteur de Klépierre aux niveaux international, européen et national, à savoir :

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

- > Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting publiées par l'European Public Real Estate Association (EPRA) ;
- > 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 ₂ e		
	Parties communes et équipements communs de chauffage et climatisation			
Intensité par surface	kWh/m ²	kgCO ₂ e/m ²		
	m ² parties communes + m ² surface commerciale utile locative desservie par les équipements communs de chauffage et de climatisation			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO ₂ e/visite		
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			
GLOBALITÉ DU BÂTIMENT				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO ₂ e	m ³	tonnes
	Parties communes et équipements communs + parties privatives			
Intensité par surface	kWh/m ²	kgCO ₂ e/m ²	m ³ /m ²	
	m ² parties communes + m ² surface commerciale utile locative occupée			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO ₂ e/visite	l/visite	
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			

Définition des périmètres

Périmètres

Le nouveau plan RSE stratégique du Groupe lancé en 2017 (Act For Good®) a recentré ses actions et son reporting sur les actifs dont le Groupe opère la gestion.

C'est en effet sur ces centres commerciaux que Klépierre a la pleine maîtrise des impacts et des actions déployées.

Ainsi, dans le présent document, le Groupe ne reporte plus sur les périmètres « assets portfolio » et « managed portfolio » historique mais uniquement sur le périmètre « managed portfolio ». Ce dernier a d'ailleurs été étendu et l'ensemble des centres commerciaux gérés par Klépierre a été intégré à l'outil de reporting environnemental et sociétal déployé en 2017.

Périmètre « Managed Portfolio »

Ce périmètre est spécifique à l'industrie des centres commerciaux pour des raisons opérationnelles.

Il couvre les centres dont 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 de ce périmètre, 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 98 % du périmètre total du Groupe (en valeur) au 31 décembre 2017.

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 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 est calculé sur la base du périmètre de 2013, il s'agit d'un périmètre constant sur quatre ans. 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.

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 possibles 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 » et « eau », et pour 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 quelques jours 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 publiées. Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage 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/m² 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, le taux de valorisation de l'énergie issue de la combustion des déchets et de la réutilisation de chaleur industrielle est calculé pour chaque centre commercial.

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.

Article 225 de la loi Grenelle II : les deux thématiques « utilisation des sols et la consommation d'eau » et « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales » ne sont pas abordées dans le présent Document en raison du faible impact du Groupe sur ces thématiques.

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^{er} 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 2017 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.

Turnover (modification de la formule de calcul en 2017 comme suit) : le taux de turnover est calculé selon la formule : (nombre total de démissions+ retraites+ décès/ effectif total en CDI au 31/12/N).

4.5.2 Tables de concordance

Les tables ci-après proposent une analyse de la concordance entre les informations publiées par Klépierre dans le présent document et les principaux référentiels de référence (européen et mondiaux) en matière de reporting extra-financier : la Global Reporting Initiative (GRI), les objectifs de développement durable de l'ONU et les Sustainable Best Practices of Reporting de l'EPRA.

Global Reporting Initiative G4 (2016)

Nom du standard GRI	Numéro de standard GRI G4	Correspondance DDR
Economic	200	
Economic performance	201	4.1.4 ; 4.1.5
Market presence	202	4.1.1
Indirect economic impacts	203	4.3
Procurement practices	204	4.3
Anti-corruption	205	4.4.4
Anti-competitive behavior	206	
Environmental	300	
Materials	301	4.2.4
Energy	302	4.2.1
Water	303	4.2.3
Biodiversity	304	4.2.3
Emissions	305	4.2.2
Effluents and waste	306	4.2.3
Environmental compliance	307	4.1.2
Supplier environmental assessment	308	4.4.4
Social	400	
Employment	401	4.3 ; 4.4.3
Labor/management relations	402	4.4.3
Occupational health and safety	403	4.4.2 ; 4.4.3
Training and education	404	4.4.3
Diversity and equal opportunity	405	4.4.3
Non-discrimination	406	4.4.3
Freedom of association and collective bargaining	407	4.4.3
Child labor	408	4.4.4
Forced or compulsory labor	409	4.4.4
Security practices	410	4.4.2
Rights of indigenous peoples	411	
Human rights assessment	412	4.4.4
Local communities	413	4.3
Supplier social assessment	414	4.4.4
Public policy	415	
Customer health safety	416	4.4.1
Marketing and labeling	417	
Customer privacy	418	
Socioeconomic compliance	419	

United Nations Sustainable Development Goals

Engagement	Correspondance DDR
Pas de pauvreté	
Faim « zéro »	
Bonne santé et bien-être	4.3.2 ; 4.4.3
Education de qualité	4.3.3 ; 4.4.3
Egalité entre les sexes	4.3.3 ; 4.4.3
Eau propre et assainissement	4.2.4
Energie propre et d'un coût abordable	4.2.1
Travail décent et croissance économique	4.3 ; 4.4.3
Industrie, Innovation et Infrastructure	4.2.4 ; 4.3 ; 4.4.3&
Inégalités réduites	4.4.4
Villes et communautés durables	4.2.5 ; 4.3
Consommation et production responsables	4.2.3
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	4.2.2
Vie aquatique	
Vie terrestre	4.2.4
Paix, justice et institutions efficaces	
Partenariats pour la réalisation des objectifs	4.3.2 ; 4.4.4

EPRA Sustainable Best Practices of Reporting (2017)

Nom du standard sBPR	Numéro de standard sBPR	Correspondance DDR
Elec-Abs	302-1	4.2.1
Elec-LfL	302-1	4.2.1
DH&C-Abs	302-1	4.2.1
DH&C-LfL	302-1	4.2.1
Fuels-Abs	302-1	4.2.1
Fuels-LfL	302-1	4.2.1
Energy-Int	CRE1	4.2.1
GHG-Dir-Abs	305-1	4.2.2
GHG-Indirect-Abs	305-2	4.2.2
GHG-Int	305-4	4.2.2
Water-Abs	303-1	4.2.3
Water-LfL	303-1	4.2.3
Water-Int	CRE2	4.2.3
Waste-Abs	306-2	4.2.3
Waste-LfL	306-2	4.2.3
Cert-Tot	CRE8	4.2.4
Diversity-Emp	405-1	4.4.3
Diversity-Pay	405-2	4.4.3
Emp-Training	404-1	4.4.3
Emp-Dev	404-3	4.4.3
Emp-Turnover	401-1	4.4.3
H&S-Emp	403-2	4.4.2 ; 4.4.3
H&S-Asset	416-1	4.4.2 ; 4.4.3
H&S-Comp	416-2	4.4.2 ; 4.4.3
Comty-Eng	413-1	4.3.2 ; 4.3.3 ; 4.3.4
Gov-Board	102-22	4.1.3
Gov-Selec	102-24	4.1.3
Gov-Col	102-25	4.1.3

4.5.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de la société Klépierre, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », 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, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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. 822-11-3 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, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre les mois de novembre 2017 et mars 2018 pour une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, 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 quatre 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 des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur 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) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾:

- > au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), 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 de sites et d'entités que nous avons sélectionnés⁽²⁾ 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 pour identifier d'éventuelles omissions 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 en moyenne 10 % de l'énergie totale consommée, 18 % des effectifs totaux inscrits et 11 % environ de la valeur vénale du patrimoine Klépierre considérés comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

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 en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide sectoriel de reporting RSE du conseil national des centres Commerciaux. Selon ce guide, les impacts environnementaux (énergie, eau, déchets) des centres commerciaux sont suivis sur le périmètre des volumes gérés et achetés (usages pour les parties communes et privatives raccordées), exclusion faite de ceux achetés directement par les preneurs.

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'échantillonnages 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 ces 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 aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 5 mars 2018

L'organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric DUVAUD

Associé développement durable

Bruno PERRIN

Associé

(1) Informations sociales :

- **Indicateurs (informations quantitatives)** : effectif total inscrit, embauches et licenciements, taux de turnover, taux d'absentéisme et taux d'absentéisme relatif aux maladies professionnelles de courte durée, part des femmes par niveau de management, taux de fréquence des accidents du travail, nombre moyen d'heures de formation par salarié ;
- **Informations qualitatives** : l'emploi (répartition des effectifs, les rémunérations et leur évolution par région), les conditions de santé-sécurité au travail, les accidents du travail, ainsi que les maladies professionnelles, les politiques mises en œuvre en matière de formation, la diversité et l'égalité des chances et de traitement (les mesures prises en matière d'égalité homme-femme, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations).

Informations environnementales et sociétales :

- **Indicateurs (informations quantitatives)** : la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique (en kWh/m² et kWh/visite) des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation, la part de l'énergie consommée d'origine renouvelable, les émissions de gaz à effet de serre Groupe (scope 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3), l'intensité carbone liée à l'énergie consommée par les parties communes et les équipements communs (en kgCO₂e/m² et gCO₂e/visite), la part de déchets triés sur site ainsi que la part des déchets recyclés et valorisés, la consommation d'eau et les intensités de consommation d'eau (en m³/m² et en l/visite) ;
- **Informations qualitatives** : la politique générale en matière environnementale (l'organisation, les démarches d'évaluation et de certification BREEAM, les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement), l'économie circulaire (les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets), les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité, l'impact territorial (emplois directs, indirects et induits).

(2) Indicateurs sociaux : les activités du groupe au Portugal et en Italie.

Indicateurs environnementaux : huit centres commerciaux en France (MLV – Serris à Val d'Europe, Arcades à Noisy-le-Grand et Colombia à Rennes), en Hongrie (Duna Plaza à Budapest) et en Italie (Shopville Le Gru à Turin, Shopville Gran Reno à Bologne, Nave de Vero à Venise et Acquario à Vignate (Milan)).