

4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE	158	4.5 GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	200
4.1.1 Modèle économique	158	4.5.1 Organisation	200
4.1.2 Principaux risques et opportunités extra-financiers	158	4.5.2 Politiques de développement durable	200
4.1.3 Démarche RSE	161	4.5.3 Système de management et outils	201
4.2 ACT FOR THE PLANET	162	4.5.4 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre	202
4.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone	163	4.6 DONNÉES COMPLÉMENTAIRES, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE	203
4.2.2 Contribuer à une économie circulaire	169	4.6.1 Données complémentaires	203
4.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés	174	4.6.2 Précisions méthodologiques	208
4.2.4 Innover pour une mobilité durable	177	4.6.3 Tables de concordance	211
4.3 ACT FOR TERRITORIES	179	4.6.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	214
4.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres	179		
4.3.2 Participer à la vie locale	180		
4.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen	181		
4.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement	182		
4.4 ACT FOR PEOPLE	184		
4.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs	184		
4.4.2 Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être	186		
4.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe	189		
4.4.4 Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés	196		
4.4.5 Développer la solidarité	199		

4.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE

4.1.1 Modèle économique

Le modèle économique de Klépierre englobe le développement, la gestion et l'exploitation de centres commerciaux situés dans des lieux urbains privilégiés sur 16 marchés européens.

Grâce à un portefeuille constitué d'actifs leaders situés dans des centres urbains dynamiques, le Groupe crée de la valeur pour ses parties prenantes à travers sa proactivité dans la gestion de ses centres commerciaux, son engagement à nouer des partenariats forts avec ses clients, et son objectif sans cesse réaffirmé de proposer des destinations commerciales attrayantes.

Les principales ressources sur lesquelles s'appuie le Groupe afin de mettre en œuvre son modèle sont les capitaux nécessaires pour financer ses activités d'acquisition et de développement, la vigueur du secteur commercial, la technologie et l'innovation pour anticiper les tendances de consommation, l'infrastructure sous forme d'espaces et d'aménagements urbains, et les ressources naturelles pour alimenter ses actifs.

Toutefois, la transformation du secteur commercial met ces ressources à rude épreuve, obligeant les enseignes et les propriétaires de centres commerciaux à s'adapter. D'une part, le commerce en ligne, l'émergence de nouveaux modèles de consommation et la mutation des attentes des consommateurs les ont contraints à redéfinir l'expérience client et à explorer de nouveaux modèles de distribution. Les nouveaux investissements dans les espaces commerciaux physiques se concentrent désormais sur les lieux les plus séduisants, desservant des zones de chalandise en plein essor et offrant des espaces modulables.

De l'autre, les consommateurs aspirent à vivre une expérience plus personnalisée qui va au-delà du simple achat. Influencés dans leurs décisions d'achat par des considérations relatives au développement durable, ils se préoccupent de plus en plus de la provenance des produits et de leur mode de fabrication. Dans ce cadre, il est indispensable de posséder un *mix* locatif où se côtoient petites enseignes locales et équipements de loisirs attractifs pour créer des centres résilients, où les visiteurs peuvent faire leur shopping, se détendre et tisser des liens.

Enfin, les attentes des investisseurs sont en train d'évoluer. Sous leur impulsion, la croissance d'indicateurs de développement durable tels que le *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB) marque une trajectoire nette vers davantage de transparence, tandis que des enjeux mondiaux comme le changement climatique poussent les propriétaires fonciers à construire des bâtiments résilients, protecteurs et créateurs de valeur à long terme.

La capacité de Klépierre à prospérer dans ce contexte tient à ses relations avec ses principales parties prenantes : les enseignes nationales et internationales qui occupent ses centres — et dont la plupart sont leaders sur leur segment de marché, les centaines de millions de visiteurs et consommateurs qu'accueillent ses centres commerciaux chaque année, ses actionnaires et investisseurs, ses collaborateurs et les communautés locales.

Ces relations se voient renforcées par l'intégration du développement durable dans le cœur de métier du Groupe, dans le cadre de sa stratégie RSE *Act for Good*®. Lancée en 2017, elle articule la démarche de Klépierre autour de trois piliers qui reflètent les principaux risques et opportunités du Groupe en matière de développement durable et structurent son action face à la transformation du commerce.

La stratégie de création de valeur et le modèle économique de Klépierre sont présentés plus en détail dans le chapitre 1 du présent document de référence (cf. section 1.1).

4.1.2 Principaux risques et opportunités extra-financiers

Qu'ils soient d'ordre social, environnemental, ou liés aux droits humains et à la lutte contre la corruption, les risques extra-financiers qui pèsent sur le modèle économique et le cœur de métier de Klépierre sont examinés une fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques du Groupe.

Certains de ces risques ont été jugés suffisamment importants pour intégrer la liste des risques spécifiques les plus significatifs pour le Groupe. Il s'agit des domaines suivants :

- > changement climatique ;
- > ressources humaines ; et
- > santé, sûreté et sécurité.

Pour en savoir plus sur ces risques et sur le cadre de gestion des risques du Groupe, se référer à la section 1.7.

Les tableaux ci-après présentent les autres risques et opportunités extra-financiers.

► ENJEUX RSE PORTEURS DE RISQUES MAJEURS

Risque	Mesures prises par Klépierre pour limiter ce risque	Pour en savoir plus
<p>Éthique des affaires – L'implication dans une affaire de corruption ou de blanchiment d'argent pourrait présenter des risques d'image, judiciaires, financiers, voire opérationnels, tels que la cessation d'activité.</p>	<p>Le Code de déontologie professionnelle de Klépierre affirme l'engagement du Groupe en matière d'éthique des affaires. Il formalise les principes déontologiques et les valeurs d'entreprise sur lesquels le groupe Klépierre s'est engagé, et s'adresse à tous les collaborateurs pour leur dire ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Ce Code est réexaminé et mis à jour régulièrement. Sa plus récente mise à jour, datant de 2018, a vu le renforcement des mesures de lutte contre la corruption avec la publication du Code de conduite anticorruption à la suite de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en France.</p> <p>Ces Codes sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs, y compris les nouveaux entrants, et sont annexés au règlement interne du Groupe, qui prévoit une procédure de signalement anonyme et sécurisée.</p> <p>Les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de blanchiment d'argent suivent une formation spécifique, et les tiers font l'objet d'une procédure d'évaluation. Parmi les autres mesures de conformité, on peut citer un programme d'audit de la déontologie dans les achats par roulement annuel et la diffusion des normes du Groupe à travers la Charte des achats responsables (cf. Externalisation et achats responsables ci-dessous).</p> <p>En outre, dans le cadre du pilier Act for People de sa stratégie RSE, Klépierre s'est fixé l'ambition de long terme de diffuser l'éthique dans ses communautés. Son objectif est de promouvoir l'éthique des affaires auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes.</p>	<p><i>Act for People</i>, page 196</p>
<p>Santé et sécurité des clients – Les centres commerciaux de Klépierre sont exposés à des risques en matière de sécurité, principalement l'effondrement et/ou l'incendie, ainsi que le non-respect de mesures de sécurité ou de procédures de contrôle prévues par la réglementation locale ou nationale.</p> <p>Ces risques peuvent causer la perte d'activités, mais aussi altérer l'image du centre touché et/ou la réputation du groupe Klépierre. Ils peuvent aussi occasionner des coûts supplémentaires liés aux investigations menées en cas d'incident et/ou aux sanctions imposées.</p>	<p>Le Groupe a défini et déployé la liste des critères minimaux d'exploitation des centres, et des audits et des plans de prévention sont préparés sur un panel de sites chaque année. Ces critères liés au bâtiment, à la technique et au facteur humain permettent de minimiser les risques par l'application de bonnes pratiques, surpassant dans certains cas les limites des réglementations.</p> <p>Des procédures et dispositifs de contrôle appropriés, dont la conformité est testée de manière permanente, limitent les risques de sécurité. Les centres commerciaux de Klépierre sont dotés de systèmes uniformisés de signalement et de classification des incidents pour mieux suivre les risques liés à la sûreté et à la sécurité des biens et des personnes et améliorer la lisibilité et la compréhension des informations transmises.</p>	<p><i>Act for People</i>, page 186</p>
<p>Externalisation et achats responsables – Les fluides (énergie et eau), les opérations générales, le nettoyage, la maintenance, la sécurité et la sûreté constituent la majorité des achats de biens et services du Groupe. Les performances des fournisseurs du Groupe pourraient présenter un risque pour l'image de Klépierre si les services fournis étaient de moindre qualité ou non conformes aux réglementations applicables. De même, toute atteinte aux droits humains internationalement reconnus du fait des activités de sa chaîne d'approvisionnement pourrait nuire à la réputation du Groupe et compromettre sa capacité à attirer de nouveaux investisseurs et collaborateurs.</p> <p>La continuité de l'activité pourrait aussi se trouver affectée si le Groupe dépendait trop fortement d'un seul fournisseur et que celui-ci se retrouvait en proie à des difficultés financières.</p>	<p>La Direction des achats du Groupe garantit la bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et l'optimisation de la performance du Groupe dans ce domaine. Elle a pour objectif de rationaliser le processus d'achat, de sécuriser, évaluer et suivre un groupe particulier de fournisseurs référencés et d'améliorer les marges opérationnelles.</p> <p>Elle porte une attention particulière au caractère durable des achats et son équipe a progressivement intégré les engagements sociaux et environnementaux du Groupe dans ses accords contractuels, en mettant l'accent sur des critères économiques, environnementaux et sociaux. Ces critères sont définis dans la Charte des achats responsables de Klépierre, qui fixe les normes et attentes du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs au regard d'aspects environnementaux et sociaux, en ce compris les droits humains. Tous les prestataires de services de Klépierre sont tenus d'acter leur engagement en ratifiant cette Charte.</p> <p>Dans le cadre du pilier Act for People de sa stratégie RSE, le Groupe a pris des engagements de long terme afin de garantir que 100 % de ses prestataires de services respectent la Charte des achats responsables et soient sélectionnés sur la base de critères RSE.</p>	<p><i>Act for Territories</i>, page 183 <i>Act for People</i>, page 197</p>

► ENJEUX RSE REPRÉSENTANT LES PLUS FORTES OPPORTUNITÉS

Opportunité	Mesures prises par Klépierre pour saisir cette opportunité	Pour en savoir plus
<p>Développement économique local – Le succès de Klépierre et de ses locataires dépend de la prospérité et de la résilience des populations résidant dans les zones de chalandise avoisinant les centres commerciaux du Groupe. Klépierre peut contribuer positivement au développement économique local — et ainsi accroître la fréquentation, le chiffre d'affaires de ses enseignes et l'engagement des communautés — en stimulant l'emploi, de manière directe à travers l'exploitation de ses centres commerciaux, et indirecte à travers les activités de ses locataires et fournisseurs.</p>	<p>Dans la mesure où la majorité des offres d'emploi émanent des enseignes du Groupe, le rôle le plus significatif que Klépierre puisse jouer est celui de catalyseur, en encourageant ses locataires à recruter localement, et en œuvrant avec les partenaires locaux, notamment les agences de recrutement, à l'élaboration d'initiatives qui visent à favoriser la rencontre de l'offre et de la demande.</p> <p>Dans cette optique, le Groupe s'est fixé des objectifs de long terme dans le pilier Act for Territories de sa stratégie RSE afin de garantir que 100 % des prestataires de services pour la gestion opérationnelle des centres soient « locaux », et que 100 % de ses centres contribuent à l'emploi local.</p>	<p><i>Act for Territories</i>, page 179</p>
<p>Partenariat avec les enseignes – Les principaux clients de Klépierre sont des marques nationales et internationales qui constituent collectivement ses partenaires stratégiques. En travaillant main dans la main, le Groupe et ses partenaires peuvent décupler l'impact positif de leurs actions de développement durable et contribuer à l'atteinte d'objectifs partagés, tels que la réduction de l'empreinte environnementale des actifs du Groupe, le soutien au développement économique local, l'accroissement des échanges avec le public et la philanthropie.</p>	<p>Klépierre s'engage à travailler avec les enseignes sur les trois piliers de sa stratégie <i>Act for Good</i>®. Cette stratégie met le Groupe et ses partenaires au défi de s'associer pour parvenir à des résultats durables et significatifs, notamment en matière de consommation d'énergie, de réduction des déchets, de développement économique local et d'engagement des communautés. Par exemple, dans le cadre du pilier Act for Territories, Klépierre s'est engagée à ce que l'ensemble de ses centres commerciaux soutiennent une initiative citoyenne organisée par une enseigne. Klépierre s'est également engagée à promouvoir la santé et le bien-être des salariés de ses enseignes, dans le cadre du pilier Act for People.</p> <p>Pour plus d'exemples de l'engagement du Groupe en matière de partenariat avec les enseignes sur des objectifs de développement durable, voir les sections « Développement économique local » et « Économie circulaire ».</p>	<p><i>Act for the Planet</i>, page 162 <i>Act for Territories</i>, page 179 <i>Act for People</i>, page 184</p>
<p>Dialogue avec les parties prenantes – Pour atteindre ses objectifs, le Groupe s'appuie sur des relations positives avec ses principales parties prenantes, à savoir ses enseignes partenaires, les visiteurs et consommateurs que ses centres commerciaux accueillent chaque année, ses actionnaires et investisseurs, ainsi que ses collaborateurs et les communautés locales. Ces relations peuvent se voir améliorées et renforcées par la stratégie <i>Act for Good</i>®, qui vise à créer de la valeur pour les parties prenantes du Groupe en intégrant le développement durable dans le cadre d'un dialogue plus global.</p>	<p>Le Groupe place la mobilisation des parties prenantes au cœur de ses activités. La mobilisation des principales parties prenantes — investisseurs, enseignes, visiteurs et communautés — est ancrée dans la stratégie <i>Act for Good</i>® et dans les engagements de long terme du Groupe.</p> <p>Par exemple, dans le cadre des piliers Act for the Planet et Act for Territories, le Groupe s'est fixé des ambitions de long terme, étayées par des engagements de court terme, en vue d'accroître la satisfaction de ses visiteurs et d'impliquer les parties prenantes locales dans les projets de développement.</p> <p>Ces piliers reposent sur des considérations plus larges d'efficacité du dialogue pour atteindre des objectifs partagés. Voir également les sections « Partenariat avec les enseignes », « Développement économique local » et « Économie circulaire ».</p>	<p><i>Act for the Planet</i>, page 162 <i>Act for Territories</i>, page 179 <i>Act for People</i>, page 184</p>
<p>Énergie renouvelable – Le portefeuille de Klépierre consomme des quantités importantes d'énergie. Le Groupe a la responsabilité de réduire son impact sur le changement climatique et de différencier son portefeuille de manière positive grâce au recours à des sources d'énergie zéro carbone.</p> <p>En plus d'aider Klépierre à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et à diminuer son exposition à des risques législatifs ou fiscaux ultérieurs, cet indicateur sert de baromètre de la solidité de la gestion opérationnelle du Groupe, et améliore grandement la réputation de Klépierre auprès de ses locataires, visiteurs et investisseurs.</p>	<p>Dans le cadre du pilier Act for the Planet de sa stratégie RSE, Klépierre vise 100 % d'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes de ses centres commerciaux d'ici à 2022. En outre, le Groupe a pour objectif que ses cinq plus grands centres parviennent à un bilan carbone positif d'ici à 2022, et compte faire certifier sa stratégie climatique par l'initiative <i>Science-Based Targets</i> (SBT).</p> <p>Klépierre suit de près le risque d'évolutions réglementaires ou fiscales au travers des instances professionnelles auxquelles elle participe.</p>	<p><i>Act for the Planet</i>, page 165</p>
<p>Économie circulaire – La rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment des ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets.</p> <p>L'économie circulaire prévoit le découplage entre l'activité économique et la consommation de ressources finies, l'élimination des déchets et de la pollution dès la conception, l'utilisation prolongée des produits et des matériaux et la régénération des écosystèmes. En plus de réduire les impacts environnementaux, ce modèle permet d'accroître l'efficacité en prolongeant la durée de vie utile des matériaux et des ressources, et de diminuer les coûts.</p>	<p>À ce jour, Klépierre s'est employée à limiter ses déchets et à maîtriser sa consommation de ressources naturelles dans ses projets de développement par l'application de la certification BREEAM et par la spécification de produits et de matériaux durables, faciles à entretenir, à faible taux d'émission, recyclables et réutilisables, porteurs d'un éco-label et/ou ayant un impact environnemental moindre. Durant la phase d'exploitation, le Groupe promeut une gestion efficace des déchets pour s'assurer de leur traitement adéquat.</p> <p>À l'avenir, Klépierre poursuivra la mise en œuvre de ces stratégies tout en s'employant à adopter une démarche d'économie circulaire dans la gestion des ressources utilisées pour et dans ses actifs. Cette volonté se reflète dans les engagements de long terme du pilier Act for the Planet, qui prévoit notamment que 100 % de déchets ne soient plus envoyés en décharge et que l'ensemble des centres impliquent les enseignes dans une démarche d'économie circulaire.</p>	<p><i>Act for the Planet</i>, page 169</p>

4.1.3 Démarche RSE

4.1.3.1 Co-construction avec les parties prenantes

Le recensement des risques et opportunités présenté ci-dessus est notamment issu de la dernière révision de la matrice de matérialité, qui remonte à 2017 et dont les résultats ont également nourri l'élaboration de la stratégie RSE du Groupe. Cet exercice a été réalisé auprès d'un panel d'une vingtaine de participants représentant les principales parties prenantes internes et externes de Klépierre : enseignants, investisseurs, experts en ressources humaines ou en RSE, scientifiques, ONG, pouvoirs publics locaux, etc.

Ce panel a hiérarchisé 38 enjeux pré-identifiés en fonction de leur degré d'importance pour Klépierre et a dressé la liste des 10 premiers enjeux en termes de risques et d'opportunités pour l'entreprise. À la suite de cet exercice, il lui a été demandé de contribuer à la définition de la nouvelle stratégie RSE, dont les objectifs étaient les suivants :

- > répondre aux attentes des parties prenantes de Klépierre ;
- > garantir une corrélation positive entre les actions de développement durable et les résultats financiers ;
- > focaliser l'action sur les impacts clés ; et
- > refléter le contexte opérationnel du Groupe et lui donner du sens pour ses collaborateurs.

Munis de cette trame, le panel et les représentants du Groupe ont étudié la perception des parties prenantes vis-à-vis de l'action de

Klépierre en matière de développement durable. Le Directoire de Klépierre a participé à ces discussions et à la co-construction de la stratégie *Act for Good*® 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 qui sont devenus les grands engagements d'*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 d'être examiné par le Comité de développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

4.1.3.2 Stratégie RSE

Articulée autour des trois piliers — *Planet, People* et *Territories* — la stratégie *Act for Good*® de Klépierre se met au service de la vision du Groupe en dressant la liste des risques et opportunités importants en matière de développement durable dans le secteur des centres commerciaux, en créant de la valeur pour l'entreprise et en renforçant ses relations avec ses parties prenantes.

ACT FOR GOOD® WITH KLÉPIERRE



ACT FOR THE PLANET

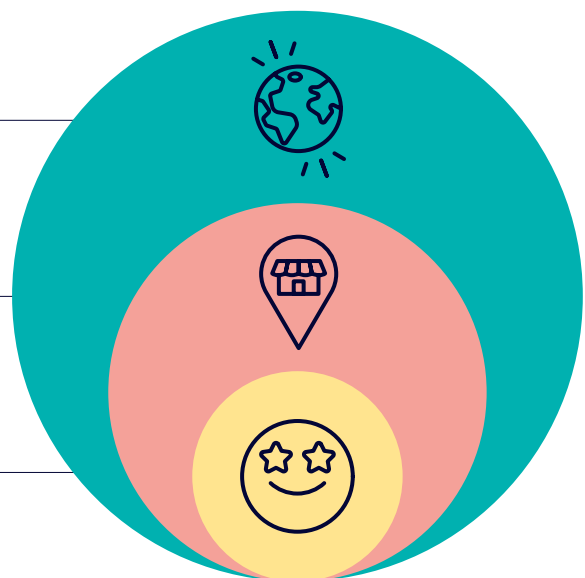
Développer un portefeuille de centres commerciaux qui génèrent des bénéfices sur le plan environnemental

ACT FOR TERRITORIES

Concevoir et exploiter nos centres comme des lieux de convergence qui stimulent la création de valeur

ACT FOR PEOPLE

Valoriser nos communautés de manière durable



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

Cette stratégie s'appuie sur les réalisations de Klépierre depuis la publication de sa première stratégie RSE en 2013, et celles notamment dans le domaine de l'environnement dans lequel le Groupe est depuis longtemps très engagé. Si Klépierre continue de cibler des améliorations dans la performance environnementale de ses actifs, la stratégie *Act for Good*® l'enjoint à travailler plus étroitement avec ses clients pour parvenir à des résultats durables et significatifs, notamment en matière de consommation d'énergie, d'eau et de réduction des déchets, et pour préserver la valeur de ses actifs à travers l'obtention de certifications de bâtiments verts.

Elle consolide également l'action du Groupe dans deux nouveaux domaines : *Territories* et *People*. Le pilier *Act for Territories* répond à la demande des consommateurs de vivre des expériences nouvelles et d'éprouver un sens partagé des lieux et de la communauté. Les engagements de ce pilier encouragent l'entreprise à se tourner vers le local et à répondre aux attentes des consommateurs en matière de développement durable. Enfin, le pilier *Act for People* fixe des objectifs larges englobant les relations du Groupe avec ses collaborateurs, ses visiteurs, ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux, afin d'offrir un environnement favorisant le bien-être et le développement de chacun.

4.1.3.3 Act for the Planet

Le premier pilier, *Act for the Planet*, rassemble les grands enjeux environnementaux auxquels Klépierre fait face dans la poursuite de ses activités. Il prolonge les initiatives engagées par le Groupe depuis plusieurs années et marque la volonté de Klépierre de rehausser ces ambitions 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 de ses actifs.

4.1.3.4 Act for Territories

Le second pilier, *Act for Territories*, illustre l'importance de l'implantation locale du Groupe, au travers des centres commerciaux qu'il possède et gère dans 16 pays. Il structure et augmente la visibilité des nombreuses initiatives qui existent déjà dans le portefeuille de Klépierre, afin de donner du sens et de valoriser à grande échelle toutes les actions locales. Ce pilier fédérateur est bâti sur l'emploi, l'engagement citoyen et le commerce de demain.

4.1.3.5 Act for People

Le troisième pilier, *Act for People*, est celui des femmes et des hommes impliqués dans la vie de nos centres. Il est consacré au bien-être de nos visiteurs, de nos collaborateurs et de ceux qui travaillent dans les enseignes des centres. 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.

4.2 ACT FOR THE PLANET

ACT FOR THE PLANET



ENGAGEMENT 2022



Agir en faveur d'un avenir bas carbone



Contribuer à une économie circulaire



Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés



Innover pour une mobilité durable

AMBITION 2030

> Être reconnu comme une entreprise leader en matière de performance environnementale

> Collaborer avec les enseignes afin de transformer notre métier en une activité zéro déchet

> Transformer les actifs prometteurs en un portefeuille efficace doté d'un bilan carbone positif

> Accompagner les nouvelles tendances en matière de mobilité pour accélérer la transition de nos clients vers des transports durables

4.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone

Klépierre contribue aux efforts visant à limiter le changement climatique et à s'y adapter en prenant des mesures destinées à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et en intégrant la résilience climatique dans les actions d'amélioration des actifs du Groupe.

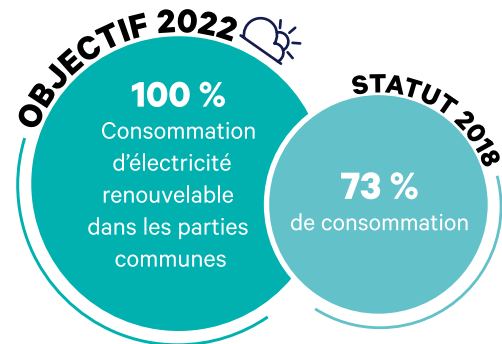
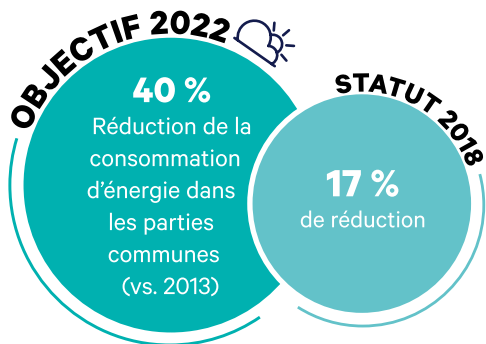
L'atteinte de niveaux d'efficacité énergétique toujours plus élevés demeure une priorité pour Klépierre. Non content de participer à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et à la diminution de son exposition aux risques des marchés de l'énergie, le Groupe a fait de l'efficacité énergétique un indicateur majeur de la qualité de sa gestion opérationnelle. Cet indicateur participe grandement à l'amélioration de la stratégie de maîtrise des coûts de l'entreprise et de ceux de ses locataires.

Klépierre a mis en place des systèmes de mesure précise de ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, conformément aux

Scopes 1 et 2 du *GHG Protocol*. Plus récemment, le Groupe a commencé à analyser l'impact d'autres émissions indirectes (*Scope 3*), dont celles liées aux consommations d'énergie des locataires de chacun de ses actifs, aux déplacements de ses visiteurs et aux activités de ses prestataires de services. Klépierre mesure également sa consommation d'énergie totale et sa dépendance aux énergies fossiles, et suit la performance de son portefeuille et de ses actifs en matière d'efficacité énergétique.

Le Groupe a consommé environ 485 GWh en 2018 à périmètre courant. Sa facture énergétique s'élève à environ 47 millions d'euros. En prenant pour base les consommations corrigées des effets climatiques, ce chiffre correspond à une réduction de 4,5 % par rapport à 2017. La consommation d'énergie totale du Groupe et les fuites liées à l'utilisation de gaz réfrigérants ont engendré en 2018 l'émission de 56 148 tonnes de CO₂e.

► Avenir bas carbone – Synthèse des résultats obtenus par rapport aux engagements pris



4.2.2.1 Énergie

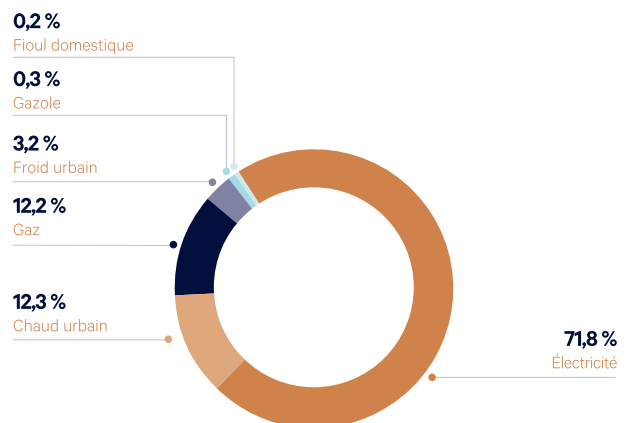
4.2.1.1 Efficacité énergétique

Klépierre s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de 40 % la consommation d'énergie (kWh/m²) des parties communes de ses centres commerciaux d'ici à 2022, par rapport à l'année de référence 2013.

Entre 2013 et 2017, la consommation énergétique normalisée à périmètre constant a diminué de manière régulière, en phase avec l'objectif affiché par le Groupe. En 2018, les niveaux de consommation réels ont baissé de 2,5 % par rapport à 2017. Toutefois, ce résultat a été atteint en dépit de conditions météorologiques plus rudes en 2018. Corrigée des effets climatiques, la consommation d'énergie du portefeuille par m² dans les parties communes enregistre une baisse de 4,5 % par rapport à l'année précédente. Dans l'ensemble, Klépierre a accru l'efficacité énergétique de son portefeuille de 17 % ces cinq dernières années, en faisant chuter la consommation de ses centres de 143 kWh/m² en 2013 à 118 kWh/m² en 2018. L'entreprise est ainsi en bonne voie d'atteindre son objectif de 40 % de réduction d'ici à 2022.

Plus important encore, les 79 MWh économisés ont permis au Groupe de faire baisser ses coûts énergétiques de 31,5 millions d'euros en cumulé à périmètre constant, et ont évité l'émission d'environ 62 000 tonnes de gaz à effet de serre.

► MIX ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES (périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : plus de deux tiers de l'énergie consommée dans les parties communes est électrique, c'est pourquoi le Groupe a pris l'engagement de passer en priorité à une énergie 100 % verte d'ici à 2022. Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

En kWh/m ²	2013	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2013
France-Belgique	146	109	106	111	+ 4,7 %	- 24,0 %
Italie	171	144	150	156	+ 4,0 %	- 8,8 %
Scandinavie	121	108	121	116	- 4,1 %	- 4,1 %
Ibérie	149	147	126	123	- 2,4 %	- 17,4 %
Europe centrale et Turquie	154	115	125	103	- 17,6 %	- 33,1 %
Pays-Bas	N/A	101	125	77	- 38,4 %	N/A
Allemagne	N/A	92	88	88	0,0 %	N/A
GROUPE	143	118	121	118	- 2,5 %	- 17,5 %

Commentaires sur les tendances : malgré des conditions météorologiques plus difficiles cette année, le ratio d'intensité énergétique du Groupe a diminué de 2,5 % par rapport à 2017, grâce aux mesures relatives à l'efficacité énergétique (tant pour la gestion des bâtiments que pour les investissements). Compte tenu de l'ajustement des données énergétiques au titre des variations climatiques, le ratio du Groupe ressort à - 4,5 % en un an.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre constant)

En kWh/m ²	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	109	112	+ 2,8 %
Italie	154	156	+ 1,3 %
Scandinavie	111	116	+ 4,5 %
Ibérie	124	123	- 0,8 %
Europe centrale et Turquie	116	103	- 11,2 %
Pays-Bas	116	77	- 33,6 %
Allemagne	90	88	- 2,2 %
GROUPE	119	118	- 0,8 %

Commentaires sur les tendances : en 2018, les conditions météorologiques ont été plus difficiles qu'en 2017, ce qui explique l'augmentation de la demande d'énergie nécessaire pour le chaud et le froid dans les centres. Compte tenu de l'ajustement des données énergétiques au titre des variations climatiques, le ratio du Groupe ressort à - 4,2 % en un an, ce qui témoigne des efforts déployés par les équipes pour améliorer constamment la performance énergétique dans tous les pays européens.

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 95,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► COÛTS TOTAUX DE L'ÉNERGIE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

En milliers d'euros	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	10 915	11 403	+ 4,5 %
Italie	13 996	14 260	+ 1,9 %
Scandinavie	8 767	7 598	- 13,3 %
Ibérie	4 448	4 252	- 4,4 %
Europe centrale et Turquie	4 781	4 733	- 1,0 %
Pays-Bas	853	615	- 27,9 %
Allemagne	3 968	3 924	- 1,1 %
GROUPE	47 728	46 785	- 2,0 %

Commentaires sur les tendances : à périmètre courant, le coût global de l'énergie diminue légèrement en 2018. La Scandinavie affiche une baisse de 13,3 % due à la collecte de données réelles en 2018 (contre une estimation pour les années précédentes) et à des remboursements opérés en 2018 par des prestataires de sommes dues au titre de 2017.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Pilotage énergétique

Klépierre est parvenue à réduire la consommation d'énergie de son portefeuille en déployant une stratégie de gestion efficace, couplée à un perfectionnement de la collecte et de l'analyse des données relatives à la performance énergétique de ses centres commerciaux.

Le Groupe a investi dans des systèmes de gestion de l'énergie en temps réel qui génèrent automatiquement des statistiques de consommation, grâce à une série de compteurs qui enregistrent la consommation des équipements individuels et font remonter les informations en temps réel au niveau des centres, des équipes pays et du Groupe. En 2018, ces systèmes ont été déployés dans 96 centres commerciaux supplémentaires, portant ainsi le taux de couverture du portefeuille à 77 %.

En 2017, Klépierre s'est dotée d'un nouvel outil, DEEPKI, pour standardiser le reporting mensuel de sa consommation d'eau et d'énergie et de sa production de déchets (voir la section 4.5.3). La consommation d'énergie se mesure en watts-heures (Wh) par unité de surface (m²) ; les comparaisons effectuées tiennent compte des heures d'ouverture et d'autres variables. Klépierre peut ainsi calculer la performance médiane de ses centres, exprimée en coûts énergétiques annuels en euros.

Grâce à DEEPKI, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres. En effet, en regroupant les centres par catégorie en fonction de variables clés (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface,

inauguration et/ou rénovation), le Groupe a pu identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et cibler en conséquence ses actions en matière de gestion de l'énergie.

L'une des initiatives clés déployées par Klépierre dans ce domaine a été de créer des plans d'action « boost » pour les actifs les moins performants au regard de leur performance comparée et/ou de leur performance corrigée des effets climatiques. Le Groupe convie des spécialistes et du personnel de terrain durant deux jours dans l'optique d'évaluer l'activité de chaque centre et de procéder à une consultation associant l'ensemble des acteurs concernés en vue d'élaborer un plan d'action concret et réalisable. Cette approche globale aide le personnel de terrain à mieux comprendre et gérer l'actif dont il a la charge, et élargit le soutien au déploiement d'actions en faveur de l'efficacité énergétique. Cette démarche a déjà fait ses preuves à Porta di Roma (Rome, Italie) et à Field's (Copenhague, Danemark), où le personnel a identifié des gestes simples à mettre en œuvre pour réduire la consommation d'énergie sans engager de dépenses d'investissement. En données corrigées des variations climatiques, Porta di Roma a ainsi réduit son empreinte de 13 % dès les quatre premiers mois, et Field's de 8 % en trois mois.

Klépierre emploie des directeurs techniques responsables de la mise en œuvre des engagements *Act for the Planet* dans l'ensemble des centres où le Groupe est présent. En 2018, le Groupe a instauré dans tous ses centres des webinaires mensuels animés par ces directeurs techniques. Ils y dressent le tableau de la performance environnementale et mettent en lumière de bonnes pratiques. Les directeurs techniques continuent par ailleurs de se réunir tous les mois pour discuter des aspects relatifs aux investissements, à l'environnement et à la sécurité.

Depuis 2017, le Groupe a compilé un guide de référence reprenant toutes les bonnes pratiques mises en œuvre dans ses centres commerciaux et les économies qui en découlent. Ces bonnes pratiques vont de la régulation de la température et de la programmation des plages de fonctionnement des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation – lesquelles ont permis à certains centres de faire des économies significatives de charges – à l'achat de nouveaux dispositifs tels que des capteurs et des variateurs de vitesse permettant de mieux contrôler les appareils gourmands en énergie.

Les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiables en faveur de l'efficacité énergétique investissent pour mettre à niveau leurs installations techniques, en s'équipant de composants pour les systèmes CVC, en modernisant l'éclairage LED et en généralisant le recours aux capteurs de CO₂ pour réduire les flux d'air et optimiser le fonctionnement des unités de traitement de l'air. La plateforme DEEPI est désormais reliée à la planification budgétaire du Groupe, de sorte que la validation des investissements pourra faire l'objet d'une modulation en fonction de la rigueur avec laquelle les centres commerciaux auront mis en œuvre l'ensemble des mesures d'efficacité énergétique identifiées.

L'efficacité énergétique est également un facteur important dans le développement de nouveaux centres commerciaux et la rénovation de centres existants. Si le Groupe vise au minimum la certification BREEAM *Excellent* pour les nouvelles constructions, il cherche également à mettre en œuvre des mesures d'efficacité énergétique allant au-delà des exigences BREEAM en se concentrant sur les spécificités locales et en accordant une attention particulière à l'isolation des bâtiments. Le centre du Prado (Marseille, France), inauguré en 2018, a non seulement obtenu la certification BREEAM visée, mais a aussi été le premier centre commercial français à décrocher le label BBC « Bâtiment basse consommation » (pour en savoir plus, voir l'étude de cas page 176).

La certification BREEAM *Excellent* est également visée pour les nouvelles constructions dépassant 10 000 m² de surface brute de plancher. C'est le cas des travaux de remise à neuf de Créteil Soleil (région parisienne, France) pour un montant de 80 millions d'euros. La rénovation de

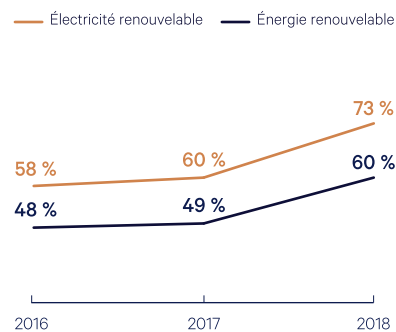
l'enveloppe du bâtiment diminuera les besoins en énergie en faisant entrer davantage de lumière naturelle et la modernisation des équipements du centre permettra d'optimiser l'efficacité du système de CVC et de l'éclairage.

Klépierre a récemment élaboré des standards de développement qui fixent entre autres les spécifications des équipements énergivores et les procédures de test et de mise en service.

4.2.1.1.2 Énergie renouvelable

Klépierre vise 100 % d'électricité renouvelable pour les parties communes de ses centres d'ici à 2022. Le Groupe renégocie progressivement ses contrats d'approvisionnement pour passer à l'électricité verte : après la France, la Belgique, l'Italie, la Norvège, la Suède et les Pays-Bas, la transition est en cours en Espagne et au Portugal. En outre, un centre commercial (La Romanina en Italie) s'approvisionne déjà en gaz vert, et la Direction des opérations en France et en Belgique a signé un contrat avec le fournisseur de gaz pour étendre l'approvisionnement à l'ensemble du portefeuille à compter de 2019. Ainsi, en 2018, la part d'électricité renouvelable dans les consommations des parties communes des centres commerciaux du Groupe a atteint près de 73 %. Le Groupe continue d'œuvrer en vue de présenter des chiffres plus précis, mais pour l'instant, il n'est pas en mesure d'obtenir les données les plus récentes concernant la *mix* énergétique de ses fournisseurs.

► ÉVOLUTION DE LA PART D'ÉNERGIE ET D'ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLES DANS LES PARTIES COMMUNES



Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® pour une électricité 100 % verte d'ici à 2022, les pays ont pour la plupart commencé à renégocier leurs contrats d'électricité, les premiers résultats étant en 2018 une augmentation de + 13 % de l'électricité verte et de l'énergie verte. Les Pays-Bas sont déjà passés à une électricité 100 % verte et la France affiche les meilleures performances en un an avec une hausse de 18 % en 2017 à 72 % en 2018 de la part de l'électricité verte. Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre a déjà installé des dispositifs de production d'énergie renouvelable sur sept de ses sites – Nave de Vero (Marghera, Italie), Romagna Shopping Valley (Rimini, Italie), Duna Plaza (Budapest, Hongrie), Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Field's (Copenhague, Danemark), Maremagnum (Barcelone, Espagne) et Grand Portet (Toulouse, France) – pour une capacité de production totale de 2,3 millions de kilowatts-heures. Des études de faisabilité sont en cours au sein du portefeuille pour identifier d'autres possibilités de déploiement.

Priorités pour 2019

> En 2019, Klépierre continuera de promouvoir une efficacité énergétique accrue dans l'ensemble de son portefeuille. Avec DEEPI, le Groupe choisit une approche ascendante pour fixer les objectifs, en déterminant les objectifs de performance énergétique appropriés au niveau de chaque actif à partir de l'analyse de ses *clusters*, et en s'appuyant sur cette base pour définir une cible globale à l'échelle du portefeuille.

- > Klépierre déclinera ses plans d'action « boost » (qui concernent actuellement 40 % des actifs) et accompagnera plus étroitement ses centres commerciaux en France et en Italie dans leur démarche de gestion de l'énergie, en suivant l'approche déjà engagée dans les pays scandinaves et en Espagne.
- > Le Groupe instaurera une réunion mensuelle entre les directeurs techniques et le personnel des centres commerciaux afin de mettre plus fortement l'accent sur la gestion opérationnelle de l'énergie. Le Groupe est déjà en train d'intégrer les objectifs environnementaux dans les critères de performance des directeurs pays, des directeurs techniques pays, des directeurs de centres et des directeurs techniques.
- > Klépierre privilégiera les investissements en faveur du développement durable dans les plans d'investissement de chaque centre, et notamment ceux qui auront une incidence directe sur la performance de chaque actif en la matière.
- > Le Groupe continuera à travailler avec des entreprises spécialisées dans l'accompagnement de la gestion énergétique, pour aider les opérationnels à équiper leurs centres de systèmes de mesure en temps réel, mais aussi et surtout afin de piloter plus rapidement les bâtiments, compte tenu de facteurs internes ou externes.

Optimiser la consommation d'énergie à Plenilunio

Plenilunio s'est imposé comme le centre commercial urbain phare dans l'est de Madrid. D'une superficie de 70 000 m², il accueille un large éventail de boutiques dernières tendances au cœur d'une architecture de qualité, attirant ainsi 12 millions de visiteurs par an.

Klépierre a fait l'acquisition de ce centre en 2016 et entrepris d'importants travaux de rénovation entre 2017 et 2018 afin de renouveler ses boutiques et ses installations. Il en a également profité pour renforcer la performance environnementale du centre dans l'optique de diminuer ses coûts d'exploitation et d'aligner sa consommation d'énergie sur celle d'autres actifs du portefeuille de Klépierre.

Grâce au partage d'expertise et aux recommandations du Guide des bonnes pratiques opérationnelles du Groupe, l'équipe de direction a pu identifier des axes d'amélioration pour les équipements techniques du centre (notamment des tours de refroidissement et des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation), et de mise à niveau pour le système de gestion du bâtiment.

Plenilunio a ainsi pu réaliser des économies substantielles et diminuer sa consommation d'énergie de 11 % entre 2017 et 2018 (d'après les données de consommation absolues et corrigées des variations climatiques). Enfin, le centre a obtenu la certification ISO 50001 en récompense de ses pratiques et de sa performance en matière de gestion de l'énergie.

4.2.1.2 Changement climatique

Résultats en matière d'émissions directes de gaz à effet de serre

En décembre 2018, la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique (COP 24) s'est réunie en Pologne pour planifier la mise en œuvre de l'accord de Paris conclu en 2015. Alors qu'avait lieu la conférence, des voix se sont élevées pour avertir de la nécessité de multiplier par cinq les mesures climatiques pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5 degré Celsius, seuil au-delà duquel le monde risque d'être confronté à des catastrophes climatiques aux effets extrêmement dévastateurs.

Dans ce contexte, Klépierre a elle aussi la responsabilité d'agir pour réduire son impact sur le changement climatique et, par conséquent, différencier son portefeuille de manière positive. Le Groupe a pour objectif que ses cinq plus grands centres parviennent à un bilan carbone neutre d'ici à 2022, et compte faire certifier sa stratégie climatique par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT). À travers la mise en œuvre de ses objectifs d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable, le Groupe réduit également les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités.

► ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 (SCOPES 1 & 2) – LOCATION-BASED

(périmètre courant)

En tCO ₂ e	Scope 1			Total	Scope 2			Total	Total Scopes 1 & 2
	Gaz	Fioul domestique/ gazole	Gaz réfrigérant		Électricité	Chaud urbain	Froid urbain		
France-Belgique	3 377	21	0	3 398	4 501	1 174	232	5 907	9 305
Italie	4 674	309	0	4 983	30 031	0	0	30 031	35 014
Scandinavie	59	137	0	197	2 104	1 535	0	3 640	3 836
Ibérie	572	0	0	572	11 541	0	0	11 541	12 112
Europe centrale et Turquie	1 798	0	0	1 798	19 821	2 183	0	22 004	23 802
Pays-Bas	0	0	0	0	2 306	66	0	2 372	2 372
Allemagne	0	0	0	0	5 341	698	0	6 039	6 039
GROUPE	10 480	467	0	10 947	75 645	5 657	232	81 534	92 481

Commentaires sur les tendances : l'électricité étant la principale source d'énergie utilisée dans les actifs de Klépierre, elle représente la principale source d'émissions directes de gaz à effet de serre (82 % des émissions dans les Scopes 1 et 2).

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 (SCOPES 1 & 2) – MARKET-BASED

(périmètre courant)

En tCO ₂ e	Scope 1			Total	Scope 2			Total	Total Scopes 1 & 2
	Gaz	Fioul domestique/gazole	Gaz réfrigérant		Électricité	Chaud urbain	Froid urbain		
France-Belgique	3 377	21	0	3 398	1 203	1 174	232	2 609	6 007
Italie	4 674	309	0	4 983	12 274	0	0	12 274	17 257
Scandinavie	59	137	0	197	2 067	1 535	0	3 602	3 799
Ibérie	572	0	0	572	3 481	0	0	3 481	4 053
Europe centrale et Turquie	1 798	0	0	1 798	19 097	2 183	0	21 280	23 078
Pays-Bas	0	0	0	0	0	66	0	66	66
Allemagne	0	0	0	0	1 190	698	0	1 888	1 888
GROUPE	10 480	467	0	10 947	39 312	5 657	232	45 200	56 148

Commentaires sur les tendances : les trois régions avec la consommation d'énergie la plus faible en 2018 (Pays-Bas, Allemagne et Scandinavie) permettent au Groupe d'augmenter de 16 % sa performance liée aux émissions directes de gaz à effet de serre.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, le total des émissions de gaz à effet de serre de Klépierre dans les Scopes 1 et 2, calculé selon la méthode *location-based* du GHG Protocol, s'est élevé à 92 481 tonnes de CO₂, soit une réduction de 16 %. Ces chiffres reflètent la mise en œuvre des mesures de gestion de l'énergie décrites en page 164.

Selon la méthode *location-based*, les actifs d'Europe centrale et d'Italie représentent près de 64 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, en raison des facteurs d'émission des sources d'énergie de ces pays. Cette méthode ne permet pas de comptabiliser l'électricité d'origine renouvelable avec un facteur d'émission nul.

Afin d'illustrer les efforts pour accroître son approvisionnement en électricité d'origine renouvelable, le Groupe publie également ses émissions de gaz à effet de serre calculées selon la méthode *market-based*, qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie. Selon cette méthode, les émissions de gaz à effet de serre à périmètre constant ont diminué de 32% au cours de l'année écoulée, notamment grâce à la réorientation des achats du Groupe vers des énergies vertes en Belgique, en France, en Italie, en Norvège, en Suède et aux Pays-Bas.

► ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 & 2) – LOCATION-BASED

(périmètre courant)

	En tCO ₂ e			En kgCO ₂ e/m ²			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	7 348	10 938	9 305	9	9	8	- 11 %
Italie	36 799	40 504	35 014	52	48	48	0 %
Scandinavie	5 748	4 058	3 836	7	6	5	- 14 %
Ibérie	13 136	14 922	12 112	42	40	37	- 9 %
Europe centrale et Turquie	34 845	31 712	23 802	52	54	41	- 25 %
Pays-Bas	5 221	5 198	2 372	34	74	25	- 67 %
Allemagne	6 990	6 176	6 039	25	22	22	- 1 %
GROUPE	110 178	113 507	92 481	29	28	24	- 16 %

Commentaires sur les tendances : les trois régions avec la consommation d'énergie la plus faible en 2018 (Pays-Bas, Allemagne et Scandinavie) permettent au Groupe d'augmenter de 16 % sa performance liée aux émissions directes de gaz à effet de serre.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 & 2) – MARKET-BASED

(périmètre courant)

	En tCO ₂ e			En kgCO ₂ e/m ²			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	4 913	9 564	6 007	6	8	5	- 36 %
Italie	20 536	24 571	17 257	29	29	24	- 19 %
Scandinavie	6 463	6 162	3 799	8	10	5	- 49 %
Ibérie	7 649	10 552	4 053	24	28	12	- 56 %
Europe centrale et Turquie	29 148	28 264	23 078	43	48	39	- 18 %
Pays-Bas	552	325	66	4	5	1	- 86 %
Allemagne	6 104	5 616	1 888	22	20	7	- 66 %
GROUPE	75 364	85 053	56 148	20	21	14	- 32 %

Commentaires sur les tendances : au titre de la méthode de calcul *market-based*, le ratio de kgCO₂e/m² du Groupe a diminué de 32 % en un an, principalement en raison de l'amélioration qualitative de l'approvisionnement énergétique, notamment dans des pays à fort coefficient d'émissions nationales (Pays-Bas, Espagne/Portugal, Allemagne).

Étant donné que la consommation d'électricité est responsable de 82 % des émissions des scopes 1 et 2, l'objectif 2022 pour 100 % d'électricité verte permettra de réduire les émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe (scopes 1 et 2) d'environ 80 % en quatre ans.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2017, Klépierre s'est engagée à ce que les cinq plus grands centres commerciaux de son portefeuille (en valeur) présentent un bilan carbone positif : 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 dans les autres centres afin que le Groupe puisse à terme viser la neutralité carbone de l'ensemble des actifs de son portefeuille. En 2018, des prévisions d'émissions de CO₂ ont été calculées pour chaque actif à partir des réductions estimées, en ligne avec la stratégie *Act for Good*[®], et en tenant compte des mesures de réduction déjà prévues telles que la mise à niveau des

équipements et la modification du *mix* énergétique dans le cadre de l'achat d'électricité renouvelable. Ces prévisions permettront de définir les mesures supplémentaires à prendre pour atteindre un bilan positif.

Empreinte carbone élargie

Au-delà de l'analyse des émissions de gaz à effet de serre des *Scopes* 1 et 2, Klépierre cherche également à déterminer l'empreinte carbone élargie de ses activités en calculant les émissions associées à des sources relevant du *Scope* 3 du *GHG Protocol*, dont les postes les plus importants sont la consommation d'énergie des enseignes locataires du Groupe et les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU SCOPE 3 – LOCATION-BASED

(périmètre courant)

En tCO ₂ e	Scope 3 avec levier direct							Scope 3 avec levier indirect				
	Consommation d'énergie hors Scopes 1 & 2	Déchets	Immobilisations	Achats de produits et services	Déplacements professionnels	Investissements	Migrations pendulaires	Total – Levier direct	Transport des visiteurs	Leasing aval	Total – Levier indirect	Total Scope 3
France-Belgique	2 482	5 351	N/A	19 959	N/A	17 011	N/A	N/A	403 087	25 729	428 817	N/A
Italie	9 042	1 641	N/A	1 006	N/A	0	N/A	N/A	483 427	75 415	558 842	N/A
Scandinavie	895	1 868	N/A	7 913	N/A	0	N/A	N/A	116 010	45 577	161 587	N/A
Ibérie	3 069	3 232	N/A	4 942	N/A	0	N/A	N/A	176 029	42 757	218 786	N/A
Europe centrale et Turquie	6 452	1 662	N/A	4 506	N/A	0	N/A	N/A	117 855	67 486	185 341	N/A
Pays-Bas	516	404	N/A	1 054	N/A	0	N/A	N/A	14 485	9 540	24 025	N/A
Allemagne	1 253	192	N/A	2 243	N/A	0	N/A	N/A	34 092	38 519	72 612	N/A
GROUPE	23 710	14 352	344	41 623	801	17 011	325	98 166	1 344 985	305 024	1 650 009	1 748 175

Commentaires sur les tendances : définies comme les « autres émissions indirectes », les émissions de gaz à effet de serre du *Scope* 3 sont liées à la chaîne de valeur globale des activités de Klépierre. Elles représentent de loin le gros de l'empreinte carbone totale du Groupe (95 % en 2018). Parmi ces émissions, Klépierre distingue celles sur lesquelles le Groupe dispose d'un certain degré de levier (par exemple, les émissions liées aux biens et services achetés pour exploiter les centres commerciaux, aux investissements réalisés, aux déchets produits) et celles sur lesquelles il ne dispose que d'un levier indirect, comme la consommation énergétique des preneurs du Groupe (leasing aval) et les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux.

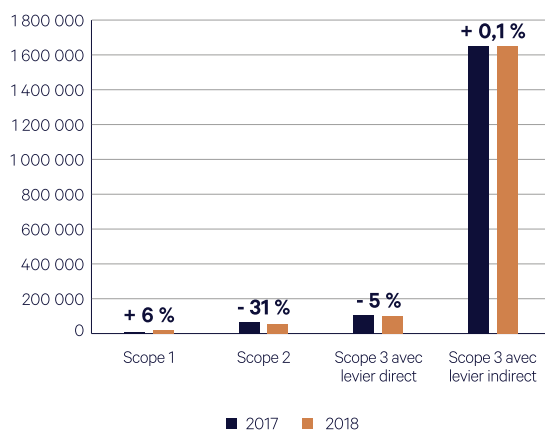
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

- > Pour les consommations d'énergie privatives : données réelles de 41 centres commerciaux détenus et gérés. Pour les 91 autres centres commerciaux, les consommations d'énergie privatives ont été estimées à l'aide d'un ratio de consommation d'électricité de 180 kWh/m².
- > Pour les émissions liées aux déchets : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

► EMPREINTE CARBONE TOTALE DU GROUPE PAR SCOPE – MARKET-BASED

(émissions de gaz à effet de serre en tCO₂e, à périmètre constant)



Commentaires sur les tendances : la variation des émissions du *Scope* 1 est due à une augmentation de la consommation de gaz, de fioul domestique et de combustible (du fait de la rigueur des conditions météorologiques cette année). La renégociation des contrats d'électricité, avec une part plus importante d'électricité verte, a entraîné une baisse significative des émissions du *Scope* 2. En outre, Klépierre est parvenue à réduire les émissions du *Scope* 3, sur lesquelles le Groupe a un levier direct et indirect, grâce à plusieurs mesures telles qu'une meilleure gestion des déchets (de moins en moins de déchets envoyés en décharge) ou des mesures prises pour sensibiliser les preneurs au développement durable.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, la consommation d'énergie des enseignes dans les centres commerciaux de Klépierre s'est élevée à 305 024 tonnes de CO₂, soit 17 % des émissions du *Scope* 3 du Groupe (17 % de l'empreinte carbone totale du Groupe). En 2018, Klépierre est allée plus loin en partageant son manuel de bonnes pratiques opérationnelles avec ses principales enseignes pour les sensibiliser à ces questions et les aider à prendre des mesures propres à améliorer l'efficacité énergétique de leurs boutiques, ainsi que d'autres aspects environnementaux tels que la consommation d'eau et la production de déchets. En outre, des clauses relatives au développement durable sont incluses dans les baux standard pour 83 % des locataires du Groupe.

Les déplacements des visiteurs ont généré 1 344 985 tonnes de CO₂e en 2018, soit 77 % des émissions du *Scope* 3 du Groupe et 75 % de son empreinte carbone totale. Dans ce cadre et conformément aux stratégies nationales et locales de promotion des déplacements durables en ville, Klépierre a érigé la mobilité durable au rang de priorité et prend d'ores et déjà des mesures dans ce sens (voir page 177).

Développement d'actifs résilients

Alors que les conséquences du changement climatique commencent déjà à se manifester, Klépierre cherche à anticiper les effets potentiels d'événements climatiques extrêmes et d'une réglementation plus stricte en matière de lutte contre le changement climatique, et à y préparer ses actifs.

Le Groupe a mis en place des stratégies pour réduire sa dépendance aux énergies fossiles tout en continuant de participer à des groupes de travail sectoriels en vue de limiter les risques associés à la volatilité du marché de l'énergie et aux évolutions réglementaires.

Les actifs du Groupe étant implantés dans les principales métropoles d'Europe, leur exposition relative aux risques physiques du changement climatique est plus limitée. Cela n'a pas empêché le Groupe de mener une étude approfondie des impacts climatiques susceptibles de les affecter : hausse des températures, pluies ou chutes de neige plus importantes, séismes plus fréquents et/ou de magnitude plus élevée, etc. Les résultats de cette étude ont alimenté la révision des exigences structurelles pour les actifs du Groupe, et ont conduit à la mise en place d'un audit de structure obligatoire pour chaque actif tous les cinq ans, comportant des éléments additionnels en lien avec les risques relatifs au changement climatique.

Dans le cadre de ses activités, Klépierre prend des mesures pour prémunir ses actifs contre des besoins plus importants en chauffage ou en climatisation dus à des changements de température et s'assurer que l'enveloppe physique des bâtiments est conçue pour

résister à des phénomènes climatiques extrêmes. Cette démarche se retrouve aussi bien dans la gestion opérationnelle (ex. mesures d'efficacité énergétique) que dans les développements et rénovations (p.ex. conception efficace, de grande qualité et adaptée aux spécificités locales).

Un bon exemple de conception résiliente peut être observé à Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas), où une toiture végétalisée a été installée. Cette toiture, qui compte sept espèces de sedums plantés sur une superficie de 22 000 m², permet de réguler les conditions climatiques et la pollution de plusieurs manières. Elle absorbe la pollution aérienne, atténue le bruit ambiant et retient les eaux de pluie, limitant ainsi le besoin de climatisation. Le projet a été en partie financé par la municipalité dans l'optique de prévenir le risque d'inondation et d'accroître l'inertie thermique.

Priorités pour 2019

Sans cesser d'approfondir son programme de gestion de l'énergie tel que précisé en page 163, le Groupe continuera de progresser en 2019 vers son objectif de parvenir à un bilan carbone positif et prendra des mesures pour obtenir la certification de sa stratégie climatique.

Hisser l'approvisionnement en énergie renouvelable au niveau supérieur

Cette année, Klépierre France a lancé un grand appel d'offres afin de renouveler la totalité de ses contrats d'énergie. Son objectif était double : bénéficier de meilleures sources d'énergie et optimiser les coûts. Grâce à une collaboration remarquable entre les équipes achats et développement durable, le Groupe est parvenu à un bon équilibre pour à la fois maîtriser la hausse des coûts (+ 20 % en France l'année passée) et transformer son approvisionnement en énergie renouvelable.

Avec ces nouveaux contrats d'électricité et de gaz, la France et la Belgique utiliseront dorénavant exclusivement de l'énergie verte, remplissant, avec trois ans d'avance, l'engagement *Act for Good*[®] pour une électricité 100 % verte. Klépierre a également opté pour du gaz 100 % vert, malgré un prix bien plus élevé sur le marché, traduisant une volonté ferme de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre.

La France et la Belgique devraient ainsi diminuer leurs émissions de CO₂ de près de 5 000 tonnes par an, avec une baisse attendue de 77 % des émissions des Scopes 1 et 2.

4.2.2 Contribuer à une économie circulaire

La rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment beaucoup de ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets. Le développement et la gestion conventionnels des centres commerciaux reposent sur un modèle d'économie linéaire classique : approvisionnement en ressources ou fabrication des produits, utilisation, puis mise au rebut ou élimination sans valorisation ni reconstitution des réserves, souvent d'une manière polluante pour le milieu naturel.

L'économie circulaire prévoit le découplage entre l'activité économique et la consommation de ressources finies, l'élimination des déchets et de la pollution dès la conception, l'utilisation prolongée des produits et des matériaux et la régénération des écosystèmes. En plus de réduire les impacts environnementaux, ce modèle permet d'accroître l'efficacité en prolongeant la durée de vie utile des matériaux et des ressources, et de diminuer les coûts.

À ce jour, Klépierre s'est employée à limiter ses déchets et à maîtriser sa consommation de ressources naturelles dans ses projets de développement par l'application de la certification BREEAM et par la spécification de produits et de matériaux durables, faciles à entretenir, à faible taux d'émission, recyclables et réutilisables, porteurs d'un éco-label et/ou ayant un impact environnemental moindre (comme le bois certifié PEFC[™] ou FSC). À toutes les étapes du cycle de vie du bâtiment, la préférence est accordée aux fournisseurs ayant un système de gestion environnementale certifié.

Le Groupe a également noué des partenariats avec des organismes tels que *Cycle Up* afin de promouvoir le réemploi des matériaux de construction au cours de la rénovation de deux centres commerciaux en France. Par ailleurs, le centre commercial du Prado qui a récemment ouvert ses portes à Marseille est le premier actif du Groupe à avoir décroché la certification *Cradle to Cradle*[™] en privilégiant l'utilisation de produits certifiés et de matériaux de construction recyclés et/ou recyclables (voir l'étude de cas page 172).

La consommation directe de ressources naturelles connaît un pic pendant la phase de gestion du bâtiment, en raison des achats de produits et de matériaux utilisés pour la maintenance et l'entretien. En 2018, les centres commerciaux de Klépierre en exploitation ont généré 67 645 tonnes de déchets, en premier lieu du carton, des déchets alimentaires/organiques et du papier.

Durant la phase d'exploitation, le personnel du centre commercial est informé des achats réalisés et une liste des produits et matériaux les moins néfastes pour l'environnement est annexée au contrat-cadre d'entretien. Le Groupe promeut une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées aux locataires et aux visiteurs, et en s'assurant, avec les prestataires chargés de l'enlèvement et du traitement des déchets, de leur bonne destination. Il surveille également de près la qualité de ses eaux usées.

À l'avenir, Klépierre poursuivra la mise en œuvre de ces initiatives tout en s'employant à adopter une démarche d'économie circulaire dans la gestion des ressources utilisées pour et dans ses actifs.

► ÉCONOMIE CIRCULAIRE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS

4.2.2.1 Gestion des déchets

Klépierre s'est fixé l'objectif que 100 % des déchets d'exploitation de ses centres commerciaux ne soient plus envoyés en décharge d'ici à 2022. Ces cinq dernières années, la part de déchets recyclés et valorisés a augmenté de 30 points, passant de 59 % en 2013 à 89 % en 2018. Cette tendance s'est poursuivie l'an dernier, et la part de déchets non envoyés en décharge a progressé de 15 points en moyenne par rapport à 2017.

► DESTINATION DES DÉCHETS EN 2018

(périmètre courant)

	Recyclé		Réutilisation		Autre méthode de valorisation		Compostage		Méthanisation		Valorisation		Incineration avec valorisation énergétique		Autre méthode de valorisation		Valorisation énergétique		Incineration sans valorisation énergétique		Envoi en décharge		Non valorisés		Total	
	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %
France-Belgique	6 957	30 %	17	0 %	2 333	10 %	44	0 %	304	1 %	9 655	42 %	12 409	53 %	221	1 %	12 630	54 %	3	0 %	1 011	4 %	1 014	4 %	23 299	100 %
Italie	4 741	39 %	1 229	10 %	1 526	13 %	1 256	10 %	0	0 %	8 751	73 %	544	5 %	343	3 %	887	7 %	0	0 %	2 448	20 %	2 448	20 %	12 086	100 %
Scandinavie	4 188	42 %	67	1 %	62	1 %	764	8 %	491	5 %	5 572	56 %	4 210	43 %	64	1 %	4 274	43 %	0	0 %	28	0 %	28	0 %	9 874	100 %
Ibérie	3 365	33 %	0	0 %	531	5 %	1 375	13 %	0	0 %	5 271	51 %	3 575	35 %	0	0 %	3 575	35 %	0	0 %	1 489	14 %	1 489	14 %	10 335	100 %
Europe centrale et Turquie	2 398	32 %	262	4 %	578	8 %	104	1 %	0	0 %	3 341	45 %	1 307	18 %	0	0 %	1 307	17 %	315	4 %	2 495	33 %	2 810	38 %	7 458	100 %
Pays-Bas	1 879	52 %	0	0 %	0	0 %	66	2 %	0	0 %	1 946	54 %	1 602	44 %	0	0 %	1 602	44 %	72	2 %	0	0 %	72	2 %	3 619	100 %
Allemagne	307	32 %	0	0 %	80	8 %	89	9 %	37	4 %	514	53 %	460	47 %	0	0 %	460	47 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	974	100 %
GROUPE	23 835	35 %	1 574	2 %	5 110	8 %	3 698	5 %	832	1 %	35 049	52 %	24 107	36 %	628	1 %	24 734	37 %	390	1 %	7 471	11 %	7 861	12 %	67 645	100 %

Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® selon laquelle 100 % des déchets d'exploitation ne seront plus envoyés en décharge d'ici à 2022, le Groupe est parvenu à augmenter de 14 % cette année-la part des déchets valorisés en travaillant étroitement avec des prestataires sous contrat, ainsi qu'avec nos enseignes pour améliorer la gestion des déchets dans chaque centre.

Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisburg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► PART DES DÉCHETS NON ENVOYÉS EN DÉCHARGE

(périmètre courant)

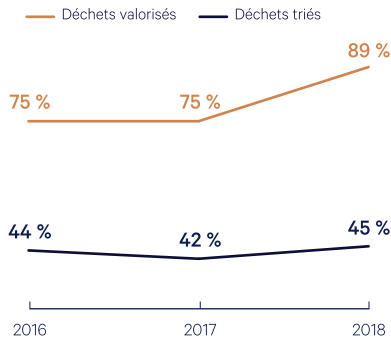
	2016	2017	2018
France-Belgique	80 %	78 %	96 %
Italie	48 %	68 %	80 %
Scandinavie	99 %	100 %	100 %
Ibérie	59 %	59 %	91 %
Europe centrale et Turquie	66 %	44 %	67 %
Pays-Bas	99 %	97 %	90 %
Allemagne	100 %	99 %	100 %
GROUPE	75 %	75 %	90 %

Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® selon laquelle 100 % des déchets d'exploitation ne seront plus envoyés en décharge d'ici à 2022, les contrats de collecte des déchets ont été renégociés cette année pour favoriser les destinations de valorisation des déchets. En conséquence, les ratios de valorisation des déchets de l'Europe centrale et la Turquie ont augmenté de respectivement 18 % et 32 %.

Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

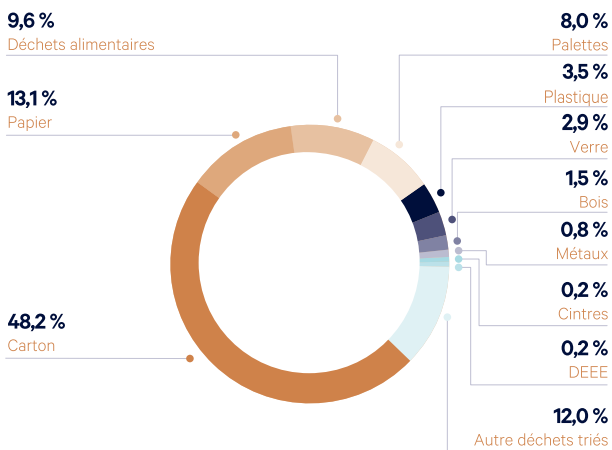
► ÉVOLUTION DE LA PART DE DÉCHETS TRIÉS ET VALORISÉS



Commentaires sur les tendances : les nouveaux contrats de collecte des déchets portent leurs fruits en termes de taux de valorisation des déchets. Parallèlement, la majorité de ces nouveaux contrats prévoient davantage de types de déchets à trier, ce qui, associé à une collaboration étroite avec les commerçants, a également permis d'améliorer le taux de tri.
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

La grande majorité des déchets produits par les centres commerciaux du Groupe (99,8 %) sont considérés comme non dangereux et sont constitués de matériaux recyclables : carton, déchets organiques, papier, plastique, verre et bois. Les déchets dangereux, qui représentent à peine 0,2 % de la production totale de déchets, se composent principalement d'ampoules et de tubes fluorescents usagés, de déchets électroniques et électroménagers, et de peintures. Ces flux de déchets sont séparés *in situ* et envoyés dans des filières de valorisation spécifiques.

► RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR TYPE
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : les déchets que le Groupe gère dans les centres commerciaux, principalement le carton, le papier, les palettes et le plastique, proviennent majoritairement de la logistique des commerçants. Grâce à une attention particulière portée au tri avec nos locataires de l'alimentation et la boisson, la part des déchets alimentaires triés atteint 10 % du tonnage trié.
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

La plupart des actifs du Groupe sont équipés de poubelles multi-compartiments pour sensibiliser les visiteurs au tri des déchets et les encourager à s'inscrire dans cette démarche. Les preneurs bénéficient également de formations au tri sélectif et disposent de locaux adaptés. En 2018, le Groupe est allé plus loin avec ses preneurs pour s'assurer qu'ils épousent les objectifs et exigences de ses centres commerciaux en matière de gestion des déchets. Les enseignes iDKIDS, Sephora et Nature & Découvertes ont contribué à l'élaboration de cette stratégie en participant à des campagnes et à des ateliers de sensibilisation au recyclage et à l'amélioration de la collecte des déchets à destination des visiteurs et de leurs propres collaborateurs.

Le Groupe s'efforce de multiplier les solutions de tri afin d'accroître la part de déchets triés sur site et ainsi de diminuer le coût global du traitement. Plus de 30 types de déchets différents peuvent ainsi être triés dans les centres les plus performants. Si l'on y ajoute des mesures d'incitation adaptées visant les collaborateurs et les locataires, il est possible d'atteindre des taux de valorisation des déchets de 100 %, comme c'est déjà le cas dans certains centres en France, en Scandinavie et en Allemagne. La compilation et le partage des facteurs ayant contribué à ces succès constituent une part importante de la stratégie du Groupe pour accroître les taux de recyclage dans l'ensemble du portefeuille. Voici quelques exemples d'améliorations spécifiques mises en œuvre en 2018 :

- > mise en place d'une collecte des déchets organiques pour les enseignes de restauration dans les centres commerciaux français Créteil Soleil, Val d'Europe et Le Millénaire ;
- > installation de poubelles « parlantes » et mise en œuvre d'autres initiatives ludiques pour inciter les visiteurs du Portet (Toulouse, France) à trier les déchets ; et
- > recrutement temporaire de « champions des déchets » à Markthal (Rotterdam, Pays-Bas) pour aider les preneurs à bien trier leurs déchets, et amélioration marquée des taux de recyclage après six mois d'expérimentation.

Des efforts ont été menés pour améliorer la précision du reporting déchets, et les données sont désormais saisies et analysées mois par mois sur la plateforme DEEPI, ouverte aux gestionnaires du traitement des déchets. L'utilisation de cet outil et d'indicateurs de performance spécifiques portant sur le type de déchets traités et sur leur destination aide le Groupe à gérer les flux de déchets et lui permet de fixer des objectifs adaptés au niveau de chaque centre.

4.2.2.2 Économie circulaire

Klépierre s'est également fixé l'objectif que 100 % de ses centres commerciaux impliquent leurs enseignes dans une démarche d'économie circulaire, par exemple à travers la promotion d'actions visant à donner une seconde vie aux produits.

► PART DES CENTRES IMPLIQUANT LES ENSEIGNES DANS UNE DÉMARCHÉ D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

	2018
GROUPE	44 %

Commentaires sur les tendances : la majorité des déchets générés par les centres commerciaux provenant de la logistique des enseignes, il est essentiel de collaborer pour améliorer le traitement et mettre en place des solutions nouvelles en faveur de l'économie circulaire. Près de la moitié des centres du Groupe ont organisé l'année dernière une initiative conjointe avec les locataires sur ce thème (formation au tri, sensibilisation, ateliers avec les visiteurs sur la deuxième vie des produits).
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2017, Klépierre a été la première entreprise de son secteur à signer un partenariat européen avec la *start-up* Too Good To Go, dont l'application mobile facilite la vente des invendus alimentaires parvenus à leur date de durabilité minimale (13 centres ont permis d'offrir un total de 15 800 repas et d'éviter plus de 36 tCO₂).

Une autre initiative pour éviter le gaspillage de produits frais a été testée à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas). Kromkommer (« concombre tordu »), un *pop-up store* destiné à mettre en valeur des fruits et légumes exposés au gaspillage en raison d'une surproduction ou d'un aspect irrégulier, s'est installé durant deux semaines dans une unité vacante du centre et a vendu 3 250 kg de marchandises.

En 2018, en collaboration avec Veolia, le Groupe a lancé un projet pilote à Val d'Europe (région parisienne, France) pour gérer des flux spécifiques de déchets chez les enseignes H&M, Apple et McDonald's. Une équipe dédiée de chez Veolia suit les volumes de déchets produits par chaque enseigne et travaille à l'amélioration de l'accessibilité des équipements de collecte et de tri. À Emporia (Malmö, Suède), un mécanisme de logistique inversée a été mis en place et prévoit que les prestataires de services chargés de livrer les marchandises en profitent pour collecter les déchets recyclables.

En septembre, Klépierre a lancé sa première campagne d'information des consommateurs sur *Act for Good*[®] destinée à sensibiliser l'opinion publique à l'économie circulaire. Six centres commerciaux dans six pays y ont pris part, et enseignes, consommateurs, artistes locaux et associations caritatives se sont réunis sous leur égide pour promouvoir la seconde vie des déchets. Des initiatives, telles que la

distribution de sacs réutilisables, des ateliers et des expositions, ont été menées pour présenter des manières simples et créatives de réduire les déchets, de valoriser et de transformer les vieux objets, et de fabriquer des meubles *design* à partir de matériaux recyclés. Au total, 28 000 sacs réutilisables ont été distribués, 20 ateliers et expositions ont été organisés, 130 enseignes ont participé, et plus d'un million de personnes ont été touchées via les réseaux sociaux.

Un autre concept en lien avec l'économie circulaire, à savoir l'utilisation des espaces extérieurs disponibles pour l'agriculture et l'apiculture, a été testé par Klépierre. Campania (Naples, Italie) a créé son propre potager en 2011, dans lequel est utilisé du compost issu des déchets organiques produits par les locataires du centre commercial. Akmerkez (Istanbul, Turquie) a d'abord créé en 2015 un jardin sur son toit, où sont utilisés les déchets organiques compostables de l'espace de restauration du centre. En 2017, l'équipe y a planté 169 variétés de fruits et légumes et autres plantes, et en 2018, elle a fêté sa récolte de 180 kg de produits frais en organisant un festival pour les visiteurs du centre. Fort de ce succès, Akmerkez vient de s'associer au WWF pour promouvoir plus largement le compostage auprès de ses preneurs et de ses visiteurs.

En Allemagne, Boulevard Berlin (Berlin) et Centrum Galerie (Dresde) produisent leur propre « miel en direct du centre commercial » tout en contribuant aux efforts de conservation locaux grâce aux ruches installées sur leur toit. Prado, le nouveau centre commercial de Klépierre situé à Marseille (France), a installé 1 300 m² de surfaces végétalisées (jardin, mur végétalisé et espaces verts) et cinq ruches.

Application du concept d'économie circulaire au développement et à la rénovation des centres

En 2018, Prado (Marseille, France), projet dernièrement achevé de Klépierre, est devenu le premier centre commercial d'Europe à obtenir la certification *Cradle to Cradle*[™]. Cette philosophie de conception inspirée des principes de l'économie circulaire prévoit pour les matières premières des cycles d'utilisation potentiellement infinis, dont découlent des bienfaits économiques, sociaux et écologiques.

Lors de la conception du Prado, Klépierre a choisi ses matériaux et ses produits conformément aux exigences de la certification *Cradle to Cradle*[™], en privilégiant le recours à des produits certifiés et à des matériaux de construction recyclés et/ou recyclables.

Klépierre s'emploiera à multiplier les solutions pour réutiliser et recycler les matériaux utilisés dans ses projets de développement actuels et futurs. Pour ce faire, le Groupe a récemment signé un accord de partenariat avec Cycle Up, une *start-up* du secteur de l'économie circulaire qui promeut la réutilisation des matériaux de construction. La jeune pousse joue un rôle de conseil dans la rénovation de Créteil Soleil (région parisienne, France) et de Grand'Place (Grenoble, France). Elle forme également les équipes de développement du Groupe chargées d'identifier les produits réutilisables et passe par une plateforme numérique pour l'achat et la vente de matériaux de construction d'occasion.

Priorités pour 2019

- > En 2019, fidèle à son objectif d'atteindre 100 % de déchets non envoyés en décharge d'ici à 2022, Klépierre poursuivra ses efforts en faveur de l'augmentation des taux de recyclage et de valorisation des déchets produits par ses centres commerciaux. Elle devra notamment travailler à la fixation d'objectifs intermédiaires avec les équipes de chaque centre.
- > En outre, Klépierre a identifié cinq types de déchets que tous les centres commerciaux devront trier d'ici à 2022, à commencer par le carton et les déchets alimentaires en 2019. Le Groupe et les équipes pays continueront d'explorer des solutions innovantes de formation en matière de déchets (collecte, traitement, etc.) qui pourront être expérimentées dans certains centres.

4.2.2.3 Consommation d'eau

Bien que l'examen de matérialité mené par Klépierre en 2017 n'ait pas fait ressortir la raréfaction de l'eau comme un risque significatif pour ses activités (voir page 158), le Groupe mesure néanmoins sa consommation d'eau et adopte de bonnes pratiques pour garantir l'utilisation la plus efficace possible de cette ressource.

► PART DES CENTRES COMMERCIAUX EXPOSÉS AU RISQUE DE STRESS HYDRIQUE

(périmètre courant)

	2018	
	Nombre des centres exposés	Part en valeur du patrimoine
France-Belgique	0	0,0 %
Italie	0	0,0 %
Scandinavie	0	0,0 %
Ibérie	2	16,9 %
Europe centrale et Turquie	1	3,0 %
Pays-Bas	0	0,0 %
Allemagne	0	0,0 %
GROUPE	3	1,7 %

Commentaires sur les tendances : en 2017, la part en valeur du patrimoine des centres exposés au risque de stress hydrique s'établissait à 5 %. Trois centres commerciaux étaient exposés au risque de stress hydrique (deux en Italie et un en Turquie) ont été vendus, diminuant ainsi à 1,7 % la part en valeur du patrimoine.

Sur les trois centres commerciaux considérés, le Groupe accorde une attention particulière à la quantité et la qualité de l'eau consommée.

Périmètre : 128 centres commerciaux détenus et gérés + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 100 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,9 millions de m³ d'eau. Ce chiffre inclut la consommation des preneurs, puisque les données sont collectées dans l'ensemble des centres. L'intensité de consommation d'eau par utilisation du bâtiment (mesurée en

litres/visite) est en hausse, de 4,96 en 2018 contre 4,16 en 2017. Cette augmentation en 2018 est majoritairement due à l'accroissement de la demande de climatisation en raison de températures estivales plus élevées dans une grande partie de l'Europe.

► CONSOMMATION D'EAU TOTALE

(périmètre courant)

En m ³	2016	2017	2018
France-Belgique	846 199	949 813	1 043 832
Italie	1 281 014	1 101 426	1 329 028
Scandinavie	391 130	358 163	372 966
Ibérie	220 780	337 018	401 117
Europe centrale et Turquie	657 244	665 408	595 898
Pays-Bas	58 726	26 345	23 708
Allemagne	126 798	118 636	128 198
GROUPE	3 581 890	3 556 809	3 894 748

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement. Cela explique l'augmentation de la consommation d'eau totale du Groupe cette année, notamment en Europe du sud (Italie + 21 % et Ibérie + 19 %).

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre enregistre et analyse sa consommation d'eau mensuelle grâce à la plateforme DEEPKI, qui permet également de comparer l'utilisation rationnelle de l'eau dans les différents centres commerciaux grâce aux analyses par types de centres analogues à celles utilisées pour les comparaisons sur le plan énergétique. Concernant les questions hydriques, les centres commerciaux sont regroupés en fonction de la similarité de leur profil de végétalisation, des caractéristiques de leurs tours aéroréfrigérantes, et de la part de surface de location occupée par des services plus gourmands en eau (restaurants, coiffeurs).

Les actions de promotion pour l'utilisation rationnelle de l'eau portent sur les trois plus grands postes de consommation d'eau dans les centres commerciaux du Groupe (climatisation, toilettes et entretien). Elles conduisent également à privilégier des espèces végétales plus tolérantes à la sécheresse dans les espaces verts, ainsi qu'à réutiliser des eaux de pluie lorsque cela est possible. Des investissements dans des équipements plus efficaces, pour les tours aéroréfrigérantes par exemple, sont réalisés lorsque la nécessité de procéder à leur remplacement se fait sentir.

► INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU

(périmètre courant)

En L/visite	2016	2017	2018
France-Belgique	3,27	4,26	3,71
Italie	8,79	7,85	8,36
Scandinavie	4,25	5,68	4,37
Ibérie	4,80	4,27	3,91
Europe centrale et Turquie	5,07	6,66	5,46
Pays-Bas	1,74	2,17	1,48
Allemagne	3,64	4,89	4,00
GROUPE	4,82	4,16	4,96

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement en 2018. L'augmentation du besoin de climatisation dans les centres commerciaux explique la hausse de l'intensité de consommation d'eau nécessaire au confort des visiteurs.

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU TOTALE
(périmètre constant)

En L/visite	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	3,64	3,66	+ 0,5 %
Italie	8,55	8,59	+ 0,4 %
Scandinavie	4,18	4,37	+ 4,5 %
Ibérie	3,74	3,91	+ 4,5 %
Europe centrale et Turquie	5,27	5,46	+ 3,6 %
Pays-Bas	1,63	1,48	- 8,8 %
Allemagne	3,67	4,00	+ 9,1 %
GROUPE	4,87	4,97	+ 2,1 %

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement. L'augmentation du besoin de climatisation dans les centres commerciaux explique la hausse de l'intensité de consommation d'eau nécessaire au confort des visiteurs.

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés

L'expérience de Klépierre le confirme : l'appétence des investisseurs pour des bâtiments certifiés « verts » et « sains » ne cesse de grandir, et de nombreuses études soulignent les avantages économiques de ces actifs — attraction et fidélisation des preneurs, revenus locatifs, productivité des occupants et gains de coûts opérationnels.

Dans le secteur du commerce, les certifications « vertes » des bâtiments donnent aux promoteurs et aux propriétaires la possibilité de différencier leurs produits en se revendiquant de normes de qualité environnementale supérieures et en intégrant à leur conception des caractéristiques propres à les valoriser sur le long terme. En outre, des études établissent une corrélation entre des critères de développement durable, tels que la qualité de l'air à l'intérieur, la présence de végétation et la quantité de lumière naturelle, et le rallongement de la durée de visite, la fidélité accrue des clients et la hausse du chiffre d'affaires des commerçants⁽¹⁾.

Klépierre privilégie deux normes de certification écologique des bâtiments, BREEAM *New Construction* et BREEAM *In-Use*, ainsi que la certification ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale des centres commerciaux en exploitation.

Le référentiel BREEAM propose un cadre d'évaluation des impacts et des coûts tout au long du cycle de vie, et d'amélioration de la qualité environnementale du développement et de sa contribution

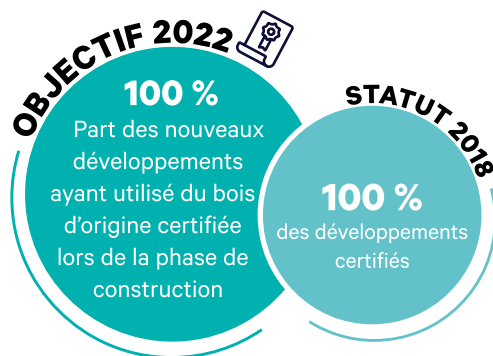
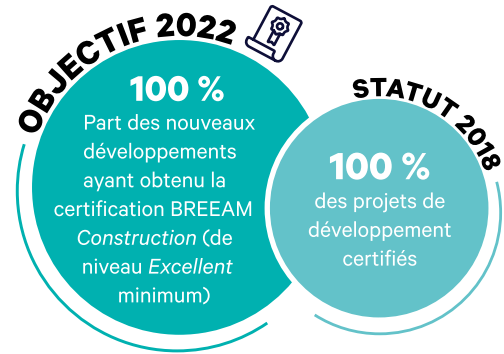
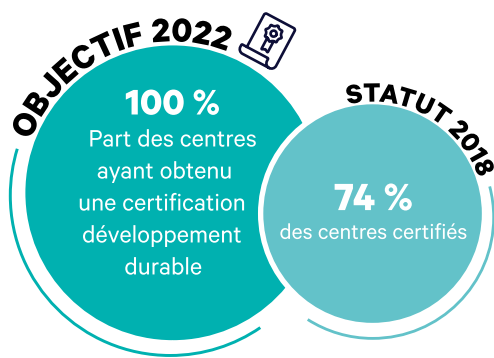
socio-économique locale. Cette norme de certification donne aux preneurs, aux visiteurs et aux investisseurs l'assurance que le projet a été développé suivant un processus robuste qui vise à limiter la dégradation des écosystèmes et des ressources naturelles tout en exploitant les opportunités pour créer un meilleur bâti pour les individus et la planète.

Ces certifications offrent au Groupe une véritable complémentarité d'approche : le référentiel ISO 14001 permet de cibler les améliorations de chaque centre en matière environnementale, de les mettre en œuvre et de suivre leur évolution, et d'établir des procédures d'amélioration continue ; les normes BREEAM engagent le Groupe à mener une analyse exhaustive de la performance environnementale réelle ou projetée de ses actifs.

En outre, Klépierre exploite un système de gestion environnementale commun à l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % de ses actifs détenus et gérés. Ainsi, tous les centres définissent des objectifs environnementaux, mettent en œuvre des actions et suivent leur performance. Dans cette démarche, ils sont accompagnés et supervisés par des experts nationaux et Groupe.

(1) Cf. World Green Business Council, *Health, Wellbeing & Productivity in Retail: The Impact of Green Buildings on People and Profit* (février 2016), pages 22, 26 et 33.

► CERTIFICATIONS DES BÂTIMENTS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.2.3.1 Patrimoine existant

Aujourd'hui, 74 % du patrimoine existant du Groupe (en valeur) détient au moins un type de certification durable : 52 % est certifié BREEAM *In-Use*, et 57 % est doté de systèmes de gestion environnementale certifiés ISO 14001. Quatre centres commerciaux, La Gavia et Plenilunio (tous deux situés à Madrid, en Espagne), Nueva Condomina (Murcia, Espagne) et Santa Cruz de Tenerife (Tenerife, Espagne), ont par ailleurs obtenu en 2017 la certification ISO 50001 pour leurs pratiques de gestion de l'énergie.

► NOMBRE D'ACTIFS DOTÉS D'UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE
(périmètre courant)

	2018	
	Nombre d'actifs	Part dans la valeur totale
France-Belgique	22	64 %
Italie	7	41 %
Scandinavie	18	100 %
Ibérie	11	100 %
Europe centrale et Turquie	12	82 %
Pays-Bas	4	100 %
Allemagne	4	100 %
GROUPE	78	74 %

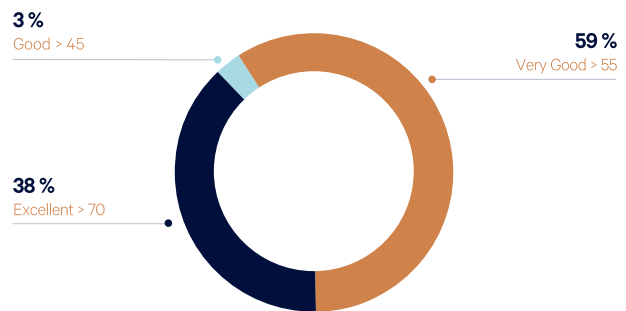
Commentaires sur les tendances : pour favoriser les certifications de chaque actif européen, Klépierre a signé un nouveau contrat mi-2018 pour lancer une approche BREEAM In Use couvrant l'ensemble de son patrimoine. Cette situation a conduit à une période de chevauchement entre les anciens et les nouveaux contrats et suspendu pendant quelques mois certaines certifications, ce qui explique la légère baisse observée en 2018 (- 1 p.p.).

Post clôture, plus de 80 % des actifs étaient certifiés ou en voie de l'être (+ 5 % par rapport à 2017).

Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► CERTIFICATION DES ACTIFS PAR NIVEAUX BREEAM IN-USE
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : 97 % des centres commerciaux du Groupe certifiés BREEAM In Use ont obtenu au moins la mention Very Good, témoignant de l'attention portée par le Groupe à l'excellence de la gestion opérationnelle de ses actifs.

Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.

Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Conformément à son objectif Act for Good®, Klépierre s'emploie à faire certifier les centres qui ne le sont pas encore, et veille au renouvellement des certifications sur le point d'expirer. Sa démarche met l'accent sur la certification BREEAM *In-Use*, et en 2018, 15 nouveaux centres ont reçu ce label avec la mention *Excellent* pour 1, *Very Good* pour 13 et *Good* pour 1.

Ce processus est porteur d'avantages pour les centres commerciaux, et plus largement pour le Groupe : définition de méthodes d'amélioration continue, intégration de considérations relatives au développement durable dans l'exploitation quotidienne, promotion de la collaboration entre les équipes et les pays, et accroissement de la valeur des actifs par l'obtention d'une certification internationalement reconnue.

4.2.3.2 Nouvelles constructions et rénovations

La diversité du portefeuille de Klépierre s'appuie sur une stratégie de conception et de développement à plusieurs facettes. L'équipe de développement du Groupe concentre la plupart de ses efforts sur le patrimoine existant du Groupe, qui recèle un grand potentiel de création de valeur à travers des projets d'extension et/ou de rénovation. La stratégie de développement globale du Groupe, adaptée aux spécificités de chaque projet, vise quatre objectifs :

- > meilleure intégration des actifs, et plus grande valeur ajoutée pour le quartier environnant ;
- > diversification des fonctions de chaque projet, autour d'une activité commerciale qui reste prédominante ;
- > extension des actifs existants lorsqu'il existe un potentiel suffisant ; et
- > mise en œuvre des initiatives opérationnelles du Groupe (*Retail First*, *Destination Food*® et *Clubstore*®) pour affiner le mix d'enseignes et introduire de nouveaux concepts commerciaux, créer une offre gastronomique personnalisée qui parle aux consommateurs locaux, et parachever l'expérience client et le sens de l'hospitalité dans les centres commerciaux du Groupe, grâce au *design* et à la mise à disposition d'infrastructures.

La démarche *Act for the Planet* du Groupe s'ancre sur ces fondements à travers l'application des normes BREEAM *New Construction* ou *Refurbishment and Fit-Out* (en fonction du projet). La certification BREEAM *Excellent* pour les nouvelles constructions, par exemple, fixe des critères qui améliorent l'expérience client, comme les niveaux

d'éclairage intérieur et extérieur, la qualité de l'air à l'intérieur et la performance acoustique. Par ailleurs, les exigences d'optimisation de l'accessibilité aux sites à travers la diversification des moyens de transport créent une proximité avec la population et promeuvent l'intégration des centres dans l'environnement urbain. Le respect des normes BREEAM est une priorité fondamentale pour les développements du Groupe, et l'obtention du niveau *Excellent* au minimum fait d'ailleurs partie intégrante des exigences de la *checklist* Développement du plan stratégique *Act for Good*® du Groupe.

Cette *checklist*, qui s'applique à l'ensemble des projets dépassant plus de 10 000 m² de nouveau développement, prévoit également que :

- > tout le bois utilisé soit certifié PEFC ou FSC ;
- > le public soit associé dès les premières étapes du projet ;
- > l'entrepreneur principal s'engage à adhérer aux normes de développement durable fixées par Klépierre durant les phases d'approvisionnement et de chantier ; et
- > un plan d'action biodiversité soit élaboré.

En 2018, Klépierre a obtenu la certification BREEAM *Excellent* pour son nouveau développement achevé du Prado (Marseille, France), et était en passe de l'obtenir pour les rénovations de Créteil Soleil (région parisienne, France) et Gran Reno (Bologne, Italie). Le bois utilisé pour le développement du Prado était à 100 % certifié PEFC ou FSC, et cet objectif fait d'ailleurs partie des prérequis pour d'autres actifs en vue de la certification BREEAM.

Prado, une destination commerciale hautement durable pour le nouvel écoquartier de Marseille

En mars 2018, Klépierre et son partenaire Montecristo Capital ont inauguré Prado, une nouvelle destination commerciale de 23 000 m², implantée à Marseille. Centre commercial d'exception à maints égards, Prado incarne la vision de Klépierre pour l'avenir du commerce. Son *design* architectural original et audacieux, témoigne des engagements du Groupe en matière d'énergie et de lutte contre le changement climatique.

Prado a été pensé comme un centre commercial de plein air, surmonté d'une canopée de 1 750 panneaux de verre qui semblent comme suspendus dans les airs. Cet écran procure une protection contre le mistral et le soleil, tout en laissant pénétrer la lumière naturelle et l'air frais pour une climatisation à moindre coût (*free cooling*). Un « mur vert » de 400 m² lui confère un bel aspect esthétique, tout en filtrant et en assainissant l'air. Parfaitement intégré au plan de réaménagement urbain du Prado, le centre commercial optimise sa consommation d'énergie en partageant une boucle de chaleur avec le stade Vélodrome, les bureaux et les hôtels avoisinants.

Après avoir obtenu la certification BREEAM *Excellent*, Prado a été le premier centre commercial de France à décrocher le label BBC « Bâtiment basse consommation », qui distingue les bâtiments commerciaux consommant au minimum moitié moins d'énergie primaire qu'un bâtiment standard du même type. Il est également le premier centre en Europe à se voir décerner la certification *Cradle to Cradle*™ pour avoir choisi des matériaux de construction recyclés ou recyclables, et des produits éco-responsables.

Le succès des innovations techniques mises en œuvre au Prado donne au Groupe l'impulsion nécessaire pour déployer des stratégies similaires dans son portefeuille de développement. Klépierre est par exemple en train d'intégrer le chaud et le froid urbains à Økernsenteret en Norvège. Le Groupe a également compris qu'il doit associer davantage ses locataires à sa démarche s'il veut respecter son engagement d'améliorer les performances énergétiques de ses bâtiments : il a donc demandé aux locataires du Prado de respecter le label Bâtiment basse consommation dans le cadre de leur activité, ce qui peut poser problème à des enseignes qui n'ont pas encore défini de stratégie ou pris d'engagement spécifique en la matière. À l'avenir, Klépierre s'emploiera à associer ses locataires dès le démarrage du projet dans l'optique de prendre avec eux des engagements en faveur d'un maintien ou d'une amélioration de l'efficacité énergétique ciblée en phase d'exploitation pour les nouveaux centres commerciaux ou les centres rénovés.

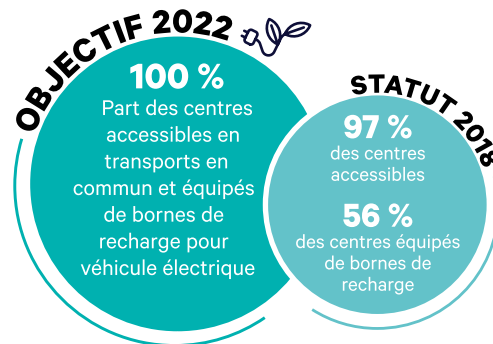
4.2.4 Innover pour une mobilité durable

La pollution atmosphérique est considérée comme l'un des plus grands risques pour la santé publique en Europe, et des préoccupations croissantes au sujet de la qualité de l'air, de la congestion et du réchauffement climatique incitent les pouvoirs publics locaux et nationaux à élaborer des plans pour accroître le recours à des formes de mobilité plus saines et plus durables, comme la marche, le vélo, l'utilisation des transports publics et des véhicules électriques.

L'accessibilité aux centres par différents moyens de transport fait partie intégrante de la stratégie de Klépierre. L'emplacement, la densité urbaine et l'intermodalité des transports sont des critères essentiels

qui influencent les choix d'investissement du Groupe. Dans l'ensemble de son portefeuille en exploitation, Klépierre prend des mesures pour diversifier l'offre de transports et de mobilité de ses centres. Cette démarche sert quatre objectifs : elle favorise l'intégration des actifs auprès des populations qui constituent leur clientèle ; elle étaye les efforts supplémentaires visant à faire augmenter la fréquentation des centres en facilitant l'accès au plus grand nombre ; elle réduit la pollution et les émissions de gaz à effet de serre associées à l'utilisation de véhicules motorisés ; et elle aide à préparer l'avenir des actifs du Groupe dans un contexte de généralisation de l'usage des véhicules électriques, des vélos et de la marche.

► MOBILITÉ DURABLE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS

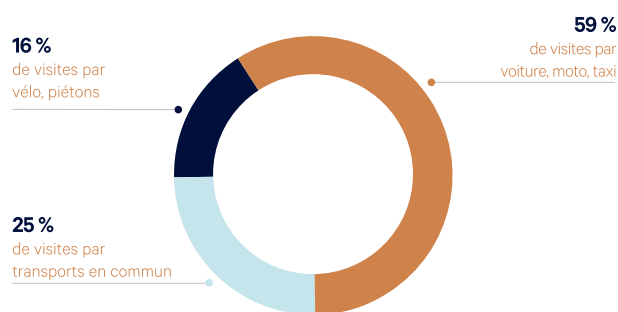


4.2.4.1 Modes de transport des visiteurs

En 2018, 41 % des visiteurs se sont rendus dans les centres commerciaux de Klépierre en optant pour un moyen de transport actif (marche, vélo, etc.) ou pour les transports en commun. Ces quatre dernières années, le Groupe a observé une augmentation de 3 % dans l'utilisation des transports publics, qui représente désormais 25 % des visites.

► RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT

(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : 41 % des clients visitant les centres commerciaux du Groupe utilisent des transports en commun ou des moyens de mobilité douce. Nos actifs étant situés dans des zones démographiques en croissance, leur accessibilité sera la clé du succès futur du Groupe. C'est pourquoi Klépierre a défini une ambition claire d'innover pour une mobilité durable avec pour objectif d'augmenter encore cette part au cours des années à venir.

Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre s'est fixé l'objectif que 100 % de ses centres soient accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique d'ici à 2022. Au 31 décembre 2018, 97 % des actifs du Groupe étaient accessibles en transports en commun, c'est-à-dire qu'au moins un arrêt de bus, de train ou de tram était situé à moins de 500 mètres d'une entrée, avec une fréquence de desserte toutes les 20 minutes au moins.

99 % des centres commerciaux du Groupe sont aisément accessibles à vélo, notamment l'ensemble des centres scandinaves, allemands et néerlandais, certains d'entre eux proposant même des services *in situ* pour les cyclistes. L'usage du vélo est également encouragé par la promotion d'événements tels que le concours de transports doux organisé à Sosnowiec Plaza (Pologne) et la semaine de la mobilité verte à Grand Littoral (France) ainsi que par la disponibilité des services de location de vélos dans certains centres.

L'année 2018 a vu le Groupe élargir son offre de bornes de recharge pour véhicule électrique, installées dans 55 centres commerciaux à travers la France, l'Allemagne, le Danemark, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, le Portugal et l'Espagne. Cela signifie que 56 % des actifs du Groupe disposent désormais de bornes de recharge, dont, respectivement, 98 % et 97 % des centres en Scandinavie et aux Pays-Bas, où l'usage des véhicules électriques est le plus répandu. En France, Klépierre a installé trois bornes pilotes de « recharge rapide » pour les véhicules Tesla dans le cadre d'un contrat-cadre européen avec la marque automobile. D'autres bornes ont été installées en Espagne et des projets pilotes sont également en cours en Italie et en Turquie.

► PART DU PATRIMOINE (EN VALEUR) DOTÉ DE SERVICES DE MOBILITÉ SPÉCIFIQUES
(périmètre courant)

	Accessibilité par les transports en commun	Emplacements réservés aux cyclistes	Bornes de recharge pour véhicules électriques
France-Belgique	100 %	97 %	46 %
Italie	89 %	99 %	31 %
Scandinavie	98 %	100 %	98 %
Ibérie	100 %	100 %	73 %
Europe centrale et Turquie	100 %	100 %	43 %
Pays-Bas	100 %	100 %	97 %
Allemagne	100 %	100 %	28 %
GROUPE	97 %	99 %	56 %

Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® selon laquelle 100 % des centres commerciaux seront accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique d'ici à 2022, ces trois pourcentages ont augmenté en 2018 (de respectivement + 1 p.p., + 2 p.p. et + 1 p.p.) par rapport à 2017. Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre a mené plusieurs autres initiatives visant à promouvoir des trajets en voiture plus durables dans différents centres commerciaux en 2018, notamment :

- > des services d'autopartage à Le Gru et Porta di Roma en Italie, ainsi qu'à Belle Épine et Créteil Soleil en France, ce dernier offrant une carte-cadeau de 15 euros aux 50 premiers conducteurs et un remboursement de l'aller-retour aux 150 premiers passagers ;
- > un partenariat avec Traficar, service de location de voitures, dans trois centres commerciaux en Pologne, où il est estimé que chaque Traficar remplace entre 8 et 20 véhicules individuels ;
- > places de parking réservées au covoiturage (19 % des centres) ;
- > navette privée dans le centre commercial (7 % des centres) ; et
- > système d'affichage en temps réel des horaires des transports en commun accessibles aux visiteurs (11 % des centres).

4.2.4.2 Aménagement des solutions de transport

L'activité de développement de Klépierre donne l'occasion au Groupe de promouvoir la mobilité durable en intégrant les centres commerciaux dans les plans directeurs d'urbanisme et en engageant le dialogue avec les services publics et les collectivités locales. De ce fait, tous les actifs du Groupe ayant fait l'objet d'un développement, d'une extension ou d'une rénovation depuis 2012 sont desservis par les transports en commun.

Achevé en 2018, Prado (Marseille, France) est relié au métro de la ville ainsi qu'à quatre lignes de bus, et propose des parkings réservés aux covoitureurs. L'extension de Gran Reno (Bologne, Italie) se double d'un projet de création d'une nouvelle gare permettant de desservir le centre commercial. La transformation de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) s'inscrit dans un projet majeur de renouvellement urbain, qui permettra la mise en place d'une liaison directe entre le centre commercial et la gare centrale, ainsi que l'aménagement du plus grand parking intérieur à vélos du monde (voir l'étude de cas ci-après).

Priorités pour 2019

- > En 2019, Klépierre poursuivra ses efforts pour élargir le parc de bornes de recharge dans l'ensemble de son portefeuille en exploitation, et continuera de s'assurer que les nouveaux projets planifiés exploitent toutes les possibilités d'interconnexion avec les infrastructures de transports publics, pistes cyclables et zones piétonnes nouvelles et existantes.
- > Afin d'encourager les visiteurs à opter pour des modes de transport plus durables, le Groupe continuera de promouvoir des initiatives telles que le covoiturage et la location de voitures, et de soutenir des formes de transport alternatives en améliorant les infrastructures pour les cyclistes et l'accessibilité par les transports en commun.

La mobilité durable, part intégrante de la revitalisation de Hoog Catharijne et du centre urbain d'Utrecht

Situé au cœur d'Utrecht, entre le centre-ville historique et la gare centrale, Hoog Catharijne est le centre commercial le plus fréquenté des Pays-Bas, avec 27 millions de visiteurs en 2018.

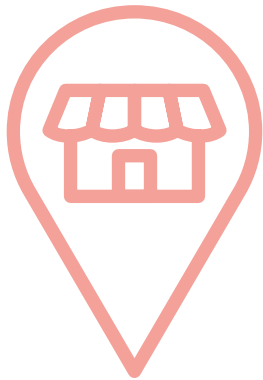
Hoog Catharijne s'inscrit dans un projet majeur de renouvellement urbain qui ne se limitera pas à l'extension et à la rénovation de la destination commerciale en elle-même, mais comprendra la création de nouveaux immeubles commerciaux et résidentiels, le réaménagement de l'ancien canal et l'élargissement de la gare ferroviaire — premier pôle de transport du pays — qui accueille 90 millions d'usagers par an.

Grâce à un aménagement urbain plus intelligent, le redéveloppement de ce quartier permettra l'interconnexion harmonieuse et l'intégration architecturale de sites auparavant déconnectés, comme le palais des congrès Jaarbeurs, la salle de concert TivoliVredenburg, l'hôtel de ville, la gare et le centre commercial. Le projet améliorera considérablement la piétonnisation du quartier, tandis que l'accès à vélo sera encouragé par l'aménagement du plus grand parking intérieur à vélos du monde, doté de 12 500 places. L'accès à la gare sera simplifié, et l'impact des véhicules motorisés réduit à travers le remplacement d'un échangeur autoroutier par le réaménagement du canal.

Pour les visiteurs qui choisiront tout de même de se rendre à Hoog Catharijne en voiture, le centre proposera 13 bornes de recharge pour véhicule électrique, et prendra une commission sur le chiffre d'affaires généré par le fournisseur d'électricité.

4.3 ACT FOR TERRITORIES

ACT FOR TERRITORIES



ENGAGEMENT 2022



Favoriser l'emploi local autour de nos centres



Participer à la vie locale



Poursuivre notre engagement citoyen



Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

AMBITION 2030

> Positionner nos centres comme des références en matière de création de valeur locale

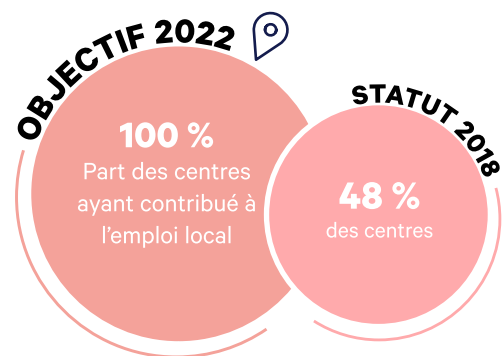
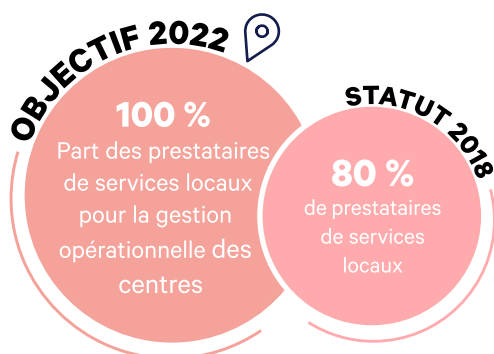
> Intégrer la responsabilité sociale dans notre sphère d'influence

> Co-construire les centres commerciaux de demain

4.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres

Klépierre contribue fortement au développement économique local en stimulant l'emploi, de manière directe à travers l'exploitation de ses centres commerciaux, et indirecte à travers les activités de ses locataires et fournisseurs qui assurent l'entretien, la sécurité et la maintenance. Les activités de développement du Groupe offrent également des opportunités majeures de création d'emplois.

► EMPLOI LOCAL – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



Sur le long terme, Klépierre ambitionne que l'ensemble des centres commerciaux de son portefeuille contribuent à l'emploi local. Klépierre joue un rôle de catalyseur en encourageant ses locataires à recruter localement, et en œuvrant avec les partenaires locaux, notamment les agences de recrutement, à l'élaboration d'initiatives qui visent à favoriser la rencontre de l'offre et de la demande. Pour atteindre cet objectif, Klépierre mène de nombreuses actions en partenariat avec ses locataires à l'échelle du Groupe tout entier : organisation de forums de l'emploi, affichage d'offres dans les centres commerciaux et publication sur leurs sites Internet, coopération avec des agences de placement.

En France, plusieurs centres commerciaux de Klépierre se sont associés à Pôle emploi – établissement public chargé de l'emploi – afin de promouvoir des forums de l'emploi pour la population locale. Ces forums sont idéaux pour permettre aux enseignes, aux entreprises locales et aux demandeurs d'emploi de se rencontrer. À Toulouse par exemple, le centre commercial Portet et Pôle emploi ont organisé

un « Markethon » réunissant demandeurs d'emploi et locataires. Une liste des offres d'emploi disponibles et des compétences recherchées avait préalablement été publiée sur la page Facebook du centre commercial et affichée à l'accueil. Plus d'une centaine de candidatures ont ainsi été recueillies et 20 propositions d'embauche ont été faites. Des événements analogues ont été organisés dans les centres commerciaux Beau Sevrans (Sevrans), Odysseum (Montpellier) et Écully Grand Ouest (Écully).

En 2018 par exemple, Klépierre et HucLink ont installé un kiosque numérique à Beaulieu (Nantes) afin que les demandeurs d'emploi puissent rechercher des postes correspondant à leurs critères. En 11 jours, le kiosque a attiré 275 visiteurs et généré 55 candidatures (voir l'étude de cas ci-après).

Le Groupe a par ailleurs effectué de multiples changements organisationnels afin d'intégrer dans le plan d'action de chacun de ses centres commerciaux le développement de l'emploi local. Chaque plan marketing comporte désormais des mesures de promotion de l'emploi

local, sous la supervision du responsable marketing. Parallèlement, aucune mesure n'a été imposée à l'échelle du Groupe, les équipes marketing sont encouragées à faire preuve de créativité pour organiser des manifestations conjuguant les besoins des locataires des différents centres commerciaux et ceux des communautés locales.

Outre ces actions auprès des locataires, le Groupe contribue à l'emploi local en privilégiant le recours à des prestataires locaux et régionaux pour les services d'entretien, de sécurité et de maintenance. En 2018,

les budgets d'exploitation des centres commerciaux du Groupe ont représenté un montant total de 342 millions d'euros environ, dont une large part a été redistribuée à des fournisseurs locaux. Pour avoir encore plus d'impact, Klépierre s'est engagée à ce que l'ensemble de ses centres commerciaux fassent appel à des prestataires de services locaux d'ici à 2022. Le terme « prestataire de services local » désigne tout prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km autour d'un centre commercial. Fin 2018, le portefeuille de Klépierre comptait 80 prestataires de services locaux.

Favoriser l'emploi direct

Compte tenu de ressources limitées, le processus de recrutement peut se révéler chronophage pour beaucoup des locataires des centres commerciaux Klépierre. Conscient de cette difficulté et désireux de contribuer à l'objectif de long terme du Groupe de favoriser l'emploi local, Klépierre s'est associée à HuLink afin de tirer parti de la technologie pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande.

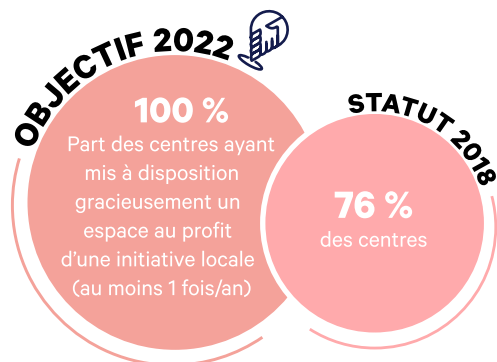
HuLink met à la disposition des demandeurs d'emploi des kiosques numériques interactifs leur permettant de rechercher les postes vacants aux alentours. Ces kiosques rationalisent le processus de recrutement en faisant correspondre les offres d'emploi disponibles et les compétences des candidats. Ces derniers peuvent s'inscrire à l'avance et créer un profil personnel.

L'envoi d'un CV détaillé n'étant plus nécessaire, le processus de candidature prend à peine quelques minutes. En l'espace de deux mois, le kiosque pilote installé au centre commercial Beaulieu de Nantes a donné des résultats encourageants, puisqu'il a attiré plus de 700 visiteurs uniques et reçu près de 160 candidatures pour un peu moins de 130 utilisateurs inscrits. Face à ce succès, Klépierre étudie la possibilité d'étendre l'usage des kiosques dans les centres commerciaux français et belges de son portefeuille.

4.3.2 Participer à la vie locale

Avec plus de 1,1 milliard de visiteurs en 2018, les centres commerciaux Klépierre font office de lieux de rassemblement, de rencontre et de loisirs. Ce rayonnement offre aux organisations et aux partenaires locaux un moyen unique d'accroître leur visibilité et d'attirer l'attention des dizaines de milliers de visiteurs quotidiens, tout en réaffirmant le rôle d'acteur majeur de la communauté des centres commerciaux Klépierre.

► CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE LOCALE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



Klépierre encourage ses centres à soutenir leur communauté et s'est fixé comme objectif de long terme qu'ils mettent gracieusement à disposition un espace au profit d'une initiative locale au moins une fois par an. En 2018, 76 % des centres ont rempli cet objectif, soit 98 centres au total (dont 33 % en France). Ils ont ainsi accueilli des services de premiers secours et d'autres organismes œuvrant pour la sécurité publique, mais également des associations sportives, étudiantes et

artistiques. Ils se sont également montrés ouverts à des initiatives originales et variées telles que l'hébergement de *start-up* locales ou de marchés bio avec des stands de producteurs locaux. Quelques exemples :

- > le Centre Bourse (Marseille, France) a organisé une « journée verte » en partenariat avec les *start-up* locales Clip-it et Paprec afin de sensibiliser les visiteurs au recyclage des déchets. Les Répar'acteurs ont organisé une exposition d'œuvres d'artisans locaux attachés à donner une seconde vie aux objets ;
- > le centre commercial Grand'Place (Grenoble, France) s'est associé à l'école d'informatique SUPINFO pour proposer des formations en informatique aux seniors afin de réduire la fracture numérique ;
- > le centre commercial Beaulieu (Nantes, France) et la fondation Apprentis d'Auteuil ont œuvré de concert pour soutenir les entrepreneurs locaux en mettant à leur disposition une boutique test pour une période de sept mois. Sept *start-up* ont ainsi pu participer au projet et réaliser 27 000 euros de ventes. Le centre commercial Kupolen (Borlänge, Suède) s'est lancé dans un projet similaire en organisant un salon des jeunes entrepreneurs. Cet événement, qui a rassemblé plus de 200 participants, a permis une augmentation de la fréquentation du centre de 40 %.

Si chaque centre commercial est libre de choisir ses projets en fonction du contexte local et des besoins des communautés, en 2018 le Groupe a travaillé avec les équipes marketing et de direction des centres afin d'établir un cadre général visant à garantir une plus grande homogénéité entre les différents centres. Le cadre en question fournit des lignes directrices pour identifier les projets pertinents ainsi que des indicateurs de comparabilité permettant de mesurer l'impact global du Groupe et de calculer la valeur créée, en termes de fréquentation et d'influence sur les réseaux sociaux par exemple.

Promouvoir la culture pour enrichir l'expérience client

Les centres commerciaux Klépierre s'associent avec des organismes culturels afin de les aider à toucher un public beaucoup plus large que celui d'une galerie d'art ou d'un musée. Ce type de partenariat permet aux centres commerciaux de soutenir une initiative locale, conformément à l'objectif qui leur a été fixé par le Groupe, mais également d'attirer l'intérêt des visiteurs et d'enrichir leur expérience client.

À Copenhague par exemple, Field's a accueilli l'exposition *Science On The Run* organisée par le Musée d'histoire naturelle, le ministère de l'Éducation et de la Recherche et le musée des sciences – Experimentarium. Les visiteurs ont ainsi pu découvrir plus de 80 œuvres dans un cadre interactif et pédagogique.

À Porta di Roma, en Italie, dix tableaux de Van Gogh ont été mis en animation au moyen d'écrans haute définition et de techniques de *mapping* vidéo. L'événement a attiré plus de 15 000 visiteurs, dont des écoliers locaux.

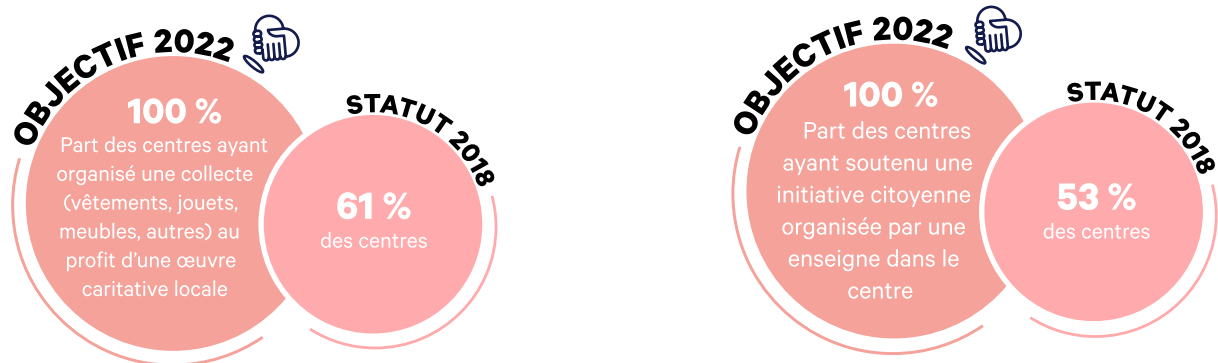
En France, le centre commercial Beau Sevran s'est associé avec la mairie et le Musée du Louvre afin d'accueillir une exposition d'œuvres d'art originales issues de l'une des collections du musée. L'événement a été largement relayé sur la page Facebook du centre et des visites guidées ont été organisées, y compris pour des écoles et des centres d'accueil de jour.

4.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen

Le Groupe est conscient du rôle qu'il peut jouer dans la promotion de modes de consommation plus durables. Klépierre intègre dans son modèle économique de nouveaux modèles d'utilisation et de recyclage des produits qui incorporent notamment les principes de circuit fermé et d'économie circulaire. Le Groupe agit ainsi sur la gestion des déchets et l'utilisation des ressources dans le cadre de l'exploitation de ses centres commerciaux et de ses projets de développement, et impose notamment à l'ensemble de ses centres d'inciter leurs enseignes à adopter une démarche d'économie circulaire, par exemple à travers la promotion d'actions contribuant à donner une seconde vie aux produits (voir page 171).

Alors que ces principes se généralisent et progressent dans les mentalités, le Groupe se tourne vers ses visiteurs afin de les sensibiliser à des modes de consommation plus durables, en organisant par exemple des collectes de vêtements, de jouets et de meubles dans le but de leur donner un nouveau souffle et d'en faire profiter les plus défavorisés. Dans le cadre de sa démarche de partenariat, Klépierre soutient également ses locataires dans leurs initiatives de développement durable afin de les aider à atteindre leurs objectifs.

► ENGAGEMENT CITOYEN – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.3.3.1 Promouvoir la réutilisation et le recyclage de produits auprès des visiteurs des centres commerciaux

Tous les centres commerciaux de Klépierre sont tenus d'organiser une collecte (vêtements, jouets, meubles, etc.) au profit d'une œuvre caritative locale. En 2018, 61 % des centres ont ainsi organisé au moins une collecte pour une œuvre de charité. Ces événements sont l'occasion d'apporter un soutien aux communautés et aux œuvres caritatives locales, mais aussi un moyen d'inciter les visiteurs à envisager des alternatives plus responsables pour la gestion de leurs déchets et à prendre conscience de la valeur inhérente aux objets usagés ou dont ils souhaitent se séparer.

À titre d'exemple, l'Espace Coty (Le Havre, France) et l'association Le Grenier — qui œuvre en faveur de l'intégration économique et sociale des femmes via le recyclage et la vente de vêtements d'occasion — ont collecté plus de 8 tonnes de fripes auprès de plus de 1 300 visiteurs. Le Centre Place d'Armes (Valenciennes, France) et Le Relais — qui favorise l'insertion professionnelle via la récupération et le recyclage de vêtements usagés — ont quant à eux collecté 4,2 tonnes de vêtements dans le cadre d'un partenariat analogue. Au centre commercial Île Napoléon (Mulhouse, France) enfin, c'est 1,2 tonne de vêtements qui a été recueillie au profit de l'ONG Terre des hommes qui vient en aide aux enfants et à leurs proches dans 48 pays.

4.3.3.2 S'associer avec les locataires pour amplifier notre impact

Par ailleurs, le Groupe encourage ses centres commerciaux à soutenir leurs enseignes dans leurs projets de développement durable et à leur offrir l'aide et la visibilité nécessaires pour la réussite de ces derniers. Cette démarche illustre à la fois l'influence de Klépierre sur la communauté et son engagement à travailler en partenariat avec les locataires.

En tant que partenaires stratégiques à l'échelle locale, nationale et internationale, Klépierre et ses locataires ont souvent l'occasion de collaborer et d'accroître leur contribution respective. Ce soutien réciproque leur permet également de faire preuve de solidarité dans la poursuite d'objectifs communs et de resserrer les liens avec leurs clients.

C'est pourquoi le Groupe a fixé comme objectif à l'ensemble de ses centres commerciaux de soutenir une initiative citoyenne organisée par une enseigne. En 2018, 53 % des centres se sont prêtés au jeu en apportant aux enseignes concernées une aide logistique et un relais médiatique sur les plateformes de communication du Groupe, ses sites internet, les réseaux sociaux et la presse locale, dans l'optique d'informer les visiteurs de ces actions.

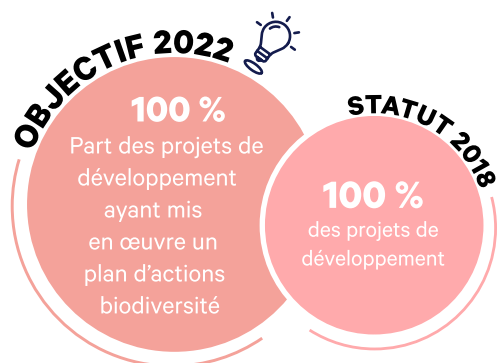
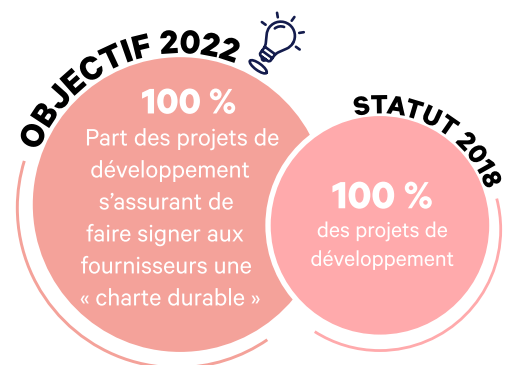
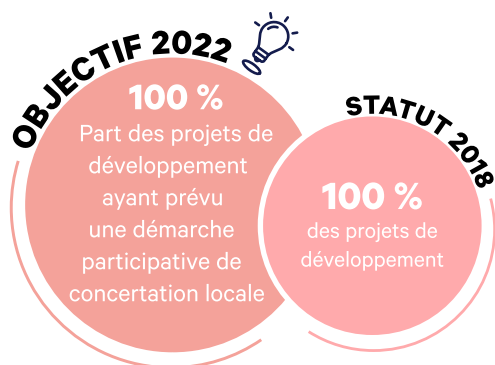
Klépierre a par exemple collaboré avec l'enseigne Sephora dans une trentaine de ses centres commerciaux afin de promouvoir une campagne de collecte de fonds. À chaque passage en caisse, Sephora encourageait ses clients à faire un don à l'association Women Safe. Klépierre a apporté un soutien marketing afin de faire connaître la campagne auprès des centres commerciaux participants en en faisant la promotion sur les sites internet des centres et dans les médias locaux.

En Italie, Le Corti Venete de Vérone a fait la promotion d'un événement organisé par l'enseigne Intimissimi invitant les clients à rapporter jusqu'à cinq vêtements usagés en échange d'une remise sur leur prochain achat. À Campania (Naples), 25 restaurants ont donné leurs déchets organiques au Jardin pédagogique du centre afin d'en faire du compost. Au centre commercial Portet (France), Klépierre a soutenu Carrefour dans le lancement de sa campagne RSE *Act for Food*. Le centre Créteil Soleil a quant à lui apporté une aide logistique et marketing à l'enseigne C&A pour l'organisation d'un événement caritatif.

4.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

En complément de ses mesures visant à réduire l'impact de ses travaux de conception et de construction sur l'environnement, Klépierre s'est fixé des objectifs de long terme afin d'améliorer les effets de ses activités de développement sur les communautés, la chaîne d'approvisionnement et la biodiversité. Dans sa stratégie de développement, le Groupe met principalement l'accent sur le réaménagement et la rénovation de bâtiments existants situés dans de grandes villes européennes. Si cette stratégie s'accompagne de défis particuliers, elle offre aussi la possibilité de nouer des relations avec les parties prenantes locales pour 1) adapter la conception, les installations et le portefeuille de locataires des centres, 2) placer la notion de responsabilité au cœur de la chaîne logistique via l'approvisionnement en matériaux, et 3) protéger et renforcer la biodiversité locale.

► IMPLICATION DES ACTEURS LOCAUX DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.3.4.1 Faire participer les parties prenantes locales

Klépierre consulte les parties prenantes locales dans le cadre de son processus de développement et de planification. Le Groupe prône une démarche participative et s'attache à prendre en compte l'opinion de ses parties prenantes afin de s'assurer leur soutien et de garantir la réussite des projets de développement sur le plan commercial. Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence réglementaire sur bon nombre de marchés du Groupe, demander l'avis des parties prenantes et consulter les populations locales dès le début d'un projet permet d'obtenir des informations précieuses sur un certain nombre de problématiques et offre une occasion unique de prendre en compte les intérêts de chacun.

C'est pourquoi le Groupe s'est fixé comme objectif de long terme que tous ses projets de développement intègrent une démarche participative de concertation locale. Récemment, Klépierre a consulté la municipalité et les habitants de Marseille (France) pour son centre commercial du Prado. Le Groupe a aussi réalisé des études d'impact sur le trafic et mis en place une ligne téléphonique afin de recueillir les remarques éventuelles pendant toute la durée des travaux de construction. Pour le projet d'Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Klépierre a participé à une réunion citoyenne organisée par la municipalité. Le Groupe travaille sur la formalisation de son approche afin de partager les bonnes pratiques et de garantir une certaine cohérence à l'ensemble des nouveaux projets de développement.

Partout ailleurs, les directeurs des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre consultent régulièrement la population locale sur des projets de développement et des sujets locaux. Le centre Boulevard Berlin (Allemagne) a par exemple organisé une réunion de consultation à laquelle ont pris part les riverains, le maire et l'équipe de direction du centre sur des thèmes le concernant et concernant la ville de manière plus générale (transports, plans de développement futurs, etc.). Le centre Créteil Soleil (région parisienne, France) organise quant à lui deux réunions par an pour informer les citoyens des projets à venir. Ainsi, en 2018, l'adjoint au maire et une centaine d'habitants ont assisté à une réunion de consultation concernant un projet d'extension du centre commercial et son impact sur le quartier.

4.3.4.2 Faire participer les fournisseurs

Les activités de développement du Groupe ont certes des répercussions sur la communauté locale, mais elles ont aussi un impact important tout au long de la chaîne logistique de l'approvisionnement en matériaux de construction à la gestion des chantiers. Klépierre s'est fixé comme priorité de collaborer avec ses fournisseurs afin qu'ils se conforment aux normes d'approvisionnement durable du Groupe.

C'est pourquoi le Groupe s'est engagé sur le long terme à s'assurer que l'ensemble des fournisseurs participant aux projets de développement signent une « charte durable » tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers. La charte définit les attentes de Klépierre en fonction des spécificités de chaque projet (le choix des matériaux, les conditions de travail et, plus généralement, les impacts sur la communauté). En signant cette charte, les fournisseurs s'engagent à limiter au maximum les effets nocifs de leurs activités (pollution atmosphérique, nuisances sonores, gestion des déchets, etc.) et à respecter les exigences relatives aux conditions de travail et au choix des matériaux.

4.3.4.3 Élaborer des plans d'action biodiversité

Fort d'un portefeuille concentré en milieu urbain, Klépierre met activement en place des mesures afin de protéger et renforcer la biodiversité, à la fois dans le cadre de l'exploitation des centres et pendant les phases de conception et de développement de nouveaux projets.

La prise en compte des impacts de l'activité du Groupe sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets ainsi que pour les projets de rénovation et d'extension de centres existants. Par exemple, les équipes de conception-développement du Groupe sollicitent régulièrement les conseils d'écologistes sur des projets de développement afin de mieux comprendre la nature environnante. Ces conseils viennent guider les architectes et les promoteurs en les aidant à valoriser les écosystèmes existants et à choisir les espèces végétales les plus appropriées de façon à protéger la faune et la flore locales.

Les mesures visant à protéger et à renforcer la biodiversité — obligatoires sur certains marchés — sont en phase avec les objectifs de certification « bâtiment vert » du Groupe puisqu'elles répondent aux impératifs de ces certifications telles que la certification BREEAM *New Construction*, en particulier les crédits octroyés dans le cadre de l'objectif *Land Use and Ecology*.

À fin 2018, 54 % des actifs du Groupe avaient mis en œuvre des initiatives de promotion de la biodiversité dépassant les exigences réglementaires, en collaborant par exemple avec des écoles et des associations locales de protection animale, ou encore en installant des abris pour animaux dans le cadre de la gestion active des espaces verts.

Dans cette optique, la plupart des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre possèdent une toiture végétalisée. C'est par exemple le cas du Prado à Marseille — l'un des tout derniers projets achevés en France — qui accueille sous une canopée en verre de 4 200 m² un toit végétal composé d'espèces locales adaptées au climat (voir page 172). Avec ce projet, Klépierre remplit l'objectif de long terme qu'elle s'était fixé, à savoir la mise en œuvre d'un plan d'action biodiversité pour l'ensemble de ses projets de développement en 2018.

Priorités 2019

- > Afin de pouvoir poursuivre ses engagements de long terme, Klépierre a commencé à développer une approche standardisée couvrant l'intégralité du processus de développement du Groupe dans l'optique de définir une politique commune de renforcement de la biodiversité. Cette politique commune, tout en étant suffisamment souple pour tenir compte du contexte local, établira une procédure d'évaluation standard permettant de déterminer le degré d'importance des impacts sur la biodiversité ainsi que les mesures d'atténuation pouvant être prises.

4.4 ACT FOR PEOPLE

ACT FOR
PEOPLEENGAGEMENT
2022

Accroître la satisfaction de nos visiteurs



Promouvoir la santé et le bien-être dans nos centres



Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe



Promouvoir l'éthique dans nos communautés



Développer la solidarité

AMBITION
2030

> Faire de nos centres une destination de premier plan pour les communautés locales

> Être reconnu comme un employeur de référence

> Favoriser des pratiques commerciales plus éthiques

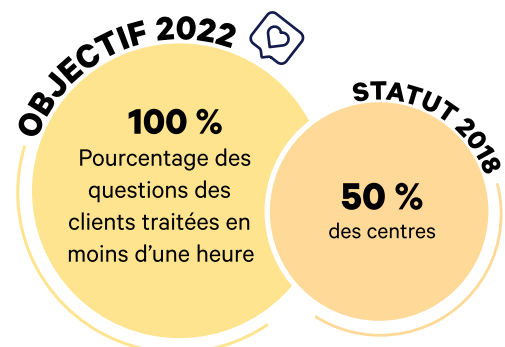
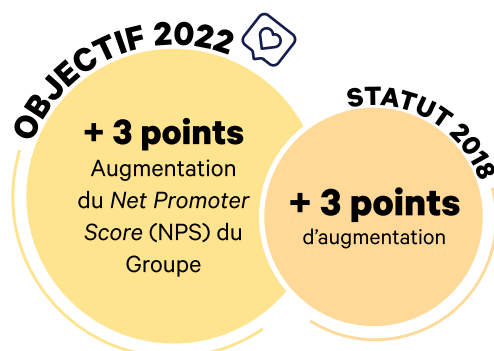
> Placer la philanthropie au cœur de notre stratégie

4.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs

Les avancées rapides des technologies numériques et l'évolution des comportements individuels et collectifs font évoluer les attentes, les habitudes et les préférences des clients. Si la popularité du format du centre commercial reste élevée, notamment chez les jeunes générations, de plus en plus de personnes font leurs achats en ligne. Plus que jamais, la valeur du commerce physique repose sur sa capacité à offrir des expériences, un lien physique et émotionnel avec les produits proposés, une offre variée, un avantage pratique et de la fiabilité. Dans ce contexte, les enseignes sont de plus en plus nombreuses à proposer des services omnicanaux, offrant aux consommateurs une expérience unifiée entre divers points de contact en ligne et leurs magasins physiques.

Klépierre souhaite offrir à chaque visiteur le centre commercial qui lui correspond. Les recherches menées par le Groupe montrent que la proximité, l'accessibilité, l'offre commerciale diversifiée, la convivialité et la sécurité sont des notions essentielles, capables d'influer fortement sur la satisfaction des visiteurs. La présence d'un grand nombre de marques, d'enseignes offrant des expériences variées, de produits et de services innovants et d'une offre de restauration et de divertissement de qualité accroît la fréquentation, prolonge le temps de présence sur place et renforce la fidélité des clients. La collaboration avec les enseignes elles-mêmes est essentielle pour atteindre les objectifs de Klépierre en matière de satisfaction client. Les locataires du Groupe sont ses premiers clients et c'est en développant un partenariat solide avec eux que Klépierre répondra au mieux à l'évolution des besoins des individus et des communautés qui constituent la clientèle de ses centres commerciaux.

► SATISFACTION DES VISITEURS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.4.1.1 Une approche centrée sur les clients

En 2014, Klépierre a lancé *Clubstore*[®], un concept qui incarne l'ambition du Groupe de créer des espaces de shopping exclusifs, qui attirent et inspirent les acheteurs. Dans un esprit d'hospitalité, *Clubstore*[®] établit un processus visant à améliorer le parcours du client à chacune des 15 étapes définies par Klépierre. D'abord testé en France, le concept a remporté un vif succès auprès des visiteurs. Depuis, Klépierre a donc créé la Charte *Clubstore*[®], ensemble de normes applicables à l'ensemble des actifs du Groupe et visant à orienter la conception de ses centres commerciaux, les services à proposer et l'attitude à adopter.

Cette Charte couvre des aspects tels que la connectivité numérique, l'expérience en ligne, la facilité d'accès et de stationnement, l'aspect esthétique des entrées et du cadre intérieur, afin de créer des lieux mettant tous les sens en éveil. *Clubstore*[®] recouvre également un ensemble plus vaste de projets axés sur l'attention portée à la clientèle. Par exemple, Klépierre a cherché à renforcer son offre de services client à l'échelle du Groupe, en travaillant avec des *start-up* pour tester des offres comme l'autopartage, les coupe-file, la livraison ou le covoiturage.

Klépierre mène des enquêtes régulières auprès des visiteurs et prête attention aux avis en ligne, afin de mesurer le respect des ambitions de la Charte *Clubstore*[®]. Ces enquêtes permettent également au Groupe de rester à l'écoute des préférences de ses clients, de recueillir des avis sur ses centres commerciaux et d'affiner son offre en conséquence. Grâce à un nouvel outil d'évaluation de la satisfaction client, 87 centres commerciaux dans 13 pays ont réalisé 192 783 enquêtes en 2018 (via les réseaux sociaux et des formulaires), soit une hausse de 41,6 % par rapport à 2017, du fait d'une couverture plus large et d'une augmentation du nombre de sondés. Ces enquêtes, présentées dans un format harmonisé, ont servi à collecter des informations sur l'attrait des centres commerciaux, le profil et la fidélité des visiteurs, leurs préférences en matière d'enseignes, leurs modes de transport, leurs attentes sur les services et les événements. Des enquêtes ont également été envoyées par courrier électronique à la base de données client du Groupe, contenant des questions similaires.

Tous les collaborateurs de Klépierre en contact direct avec les visiteurs (plus de 300 personnes) ont reçu des formations sur *Clubstore*[®], et une plateforme interne a vu le jour fin 2017 pour poursuivre le partage des bonnes pratiques entre collaborateurs, de façon à améliorer encore l'accueil des visiteurs.

Les clients étant de plus en plus attachés aux questions environnementales, la Charte *Clubstore*[®] crée des synergies importantes avec d'autres aspects de la stratégie *Act for Good*[®] de Klépierre. Elle encourage notamment l'intégration de solutions extérieures visibles (services de véhicules électriques dédiés, garages à vélo, énergies renouvelables et récupération de l'eau de pluie) et le recours aux matériaux naturels, aux éléments de *design* biophilique, aux LED et aux systèmes d'éclairage économes en énergie à l'intérieur de ses centres.

En 2018, Klépierre s'est fixé comme priorité de renforcer les synergies entre le marketing client et *Act for Good*[®], en chargeant l'équipe de marketing Groupe de veiller à ce que toutes les équipes marketing locales soient en mesure de développer un marketing orienté client et axé sur les principes *Act for Good*[®]. La campagne de lancement *Act for Good*[®] menée en 2018 dans six centres commerciaux a été une réussite. Ces événements ont bénéficié d'une résonance exceptionnelle sur les réseaux sociaux et ont accru la fréquentation dans les centres, générant une équivalence en valeur publicitaire de 142 000 euros. Ces campagnes, intégrées à l'approche *Clubstore*[®], se concentraient sur la sensibilisation du public à la question de la seconde vie des produits (voir page 172).

Le *Net Promoter Score* (NPS) du Groupe, également basé sur les conclusions des enquêtes, se calcule pour chaque centre en fonction des réponses des visiteurs. Il mesure la capacité de chaque visiteur

à être détracteur, passif ou promoteur du centre commercial qu'il fréquente. Ce score est donc plus exigeant qu'un simple taux de satisfaction. En 2018, le NPS moyen des centres commerciaux du Groupe était de 30. Klépierre s'est fixé pour objectif d'augmenter le NPS moyen de ses centres de trois points d'ici à 2022.

Avec la poursuite du déploiement de sa stratégie opérationnelle, notamment les piliers *Clubstore*[®], *Destination Food*[®] et *Retail First*, ainsi que l'utilisation d'outils complémentaires de dialogue avec les visiteurs, le Groupe est en bonne voie d'atteindre cet objectif. En effet, le Groupe a observé une corrélation positive entre le score NPS d'un centre et son ancienneté, ses prestations et son état général : les centres récemment rénovés affichant des améliorations du NPS jusqu'à 30 points.

Klépierre a développé une forte présence sur les réseaux sociaux, avec environ 4,5 millions de fans sur Facebook et Instagram, et un taux d'engagement supérieur de 3 % à la moyenne du secteur. En outre, les réseaux sociaux sont un outil important pour recueillir les réactions des visiteurs et évaluer les tendances de consommation. Les retours obtenus via les réseaux sociaux sont partagés avec les fournisseurs de services, y compris les équipes de sécurité, de nettoyage, d'entretien et d'assistance aux visiteurs. Comme elles sont envoyées en temps réel, les suggestions sont traitées immédiatement, ce qui permet aux centres commerciaux de disposer de plans d'action souples et personnalisés.

Ayant constaté que 55 % des visiteurs préfèrent communiquer avec les centres commerciaux par Facebook Messenger, le Groupe a créé un service fonctionnant sur ce réseau social. Ce service, intitulé *#JustAsk*, a pour vocation de répondre à toutes les questions des clients via Facebook Messenger dans un délai d'une heure pendant les heures d'ouverture. Il a permis à Klépierre de multiplier par trois le nombre de conversations avec ses visiteurs, de mettre en avant les informations sur les marques, produits, services et événements de ses centres commerciaux, d'offrir un accompagnement personnalisé et de recueillir des avis pour améliorer l'expérience client proposée par les centres. Ce service, disponible dans 71 centres commerciaux, s'est avéré très utile pour les clients, avec un taux de satisfaction de 95 %.

Au vu du succès de *#JustAsk*, le Groupe s'est fixé pour objectif de répondre à 100 % des questions des clients sur les réseaux sociaux en moins d'une heure d'ici à 2022. Pour soutenir cet objectif, le Groupe travaille sur le lancement d'un *chatbot* disponible 24h/24 et 7 jours sur 7, proposant en temps réel des informations sur les centres commerciaux : informations pratiques, actualités et promotions.

Klépierre et PwC ont réalisé une étude prospective sur la perception et les attentes des enseignes et des clients relatives aux centres commerciaux. PwC a étudié leur perception actuelle et leur vision des centres commerciaux en 2025. 11 commerçants couvrant 6 segments d'activité, 33 marques et 1 890 clients en Europe ont été interrogés. Concernant les résultats de cette étude, de nombreux thèmes proches de notre stratégie *Act for Good*[®] ont émergé : préoccupations environnementales, volonté de soutenir l'économie locale, promotion du bien-être des employés, préférence pour les produits fabriqués de façon responsable.

Priorités pour 2019

- > En 2019, Klépierre continuera de renforcer et de mesurer la satisfaction des clients, en ligne avec son engagement pour 2022. Le Groupe poursuivra notamment le déploiement de *#JustAsk*, actuellement disponible dans 50 % du portefeuille, et s'attachera à trouver un fournisseur de services pour déployer le *chatbot* dans ses centres commerciaux à travers l'Europe et en accentuer la personnalisation et l'interconnexion avec d'autres outils numériques.

- > En 2018, le Groupe a lancé un nouvel outil, Critizr, qui lui permet de compiler les réactions des visiteurs obtenues via les enquêtes et divers réseaux sociaux et supports en ligne. Environ 100 centres commerciaux sont déjà couverts par cet outil, qui sera déployé sur l'ensemble des centres en 2019. Il permettra au Groupe d'obtenir des données de meilleure qualité sur les besoins des clients et d'y répondre rapidement et efficacement.
- > En s'appuyant sur Klépierre ID, la plateforme d'innovation ouverte du Groupe, l'équipe marketing poursuit elle aussi un projet d'innovation visant à simplifier le parcours client, notamment à travers l'élaboration de stratégies permettant de renforcer les synergies entre l'expérience client et les autres piliers d'Act for Good®. Klépierre a déjà collaboré avec certaines *start-up*, les projets pilotes qui se sont avérés fructueux sur le terrain pourraient être étendus à l'ensemble du pays ou du portefeuille, et servir d'inspiration pour développer des partenariats locaux au service d'autres objectifs.
- > Enfin, l'équipe marketing aura pour objectif de promouvoir deux événements par mois dans chaque centre commercial et parmi les événements annuels en consacrer trois aux thématiques Act for Good®.

Rives d'Arcins : champion de la satisfaction client en France

En octobre 2018, le centre Rives d'Arcins (Bègles, France) a été élu « Meilleure enseigne » dans la catégorie Centres commerciaux de l'enquête du magazine *Capital*.

Le magazine, en partenariat avec l'Institut Statista, a mené cette enquête en ligne auprès de 20 000 consommateurs afin de mesurer la qualité du service de plus de 1 600 enseignes selon trois critères :

1. l'attention portée au client (qualité de l'accueil, rapidité de prise de contact, etc.) ;
2. le niveau d'expertise des enseignes (compétence du personnel, qualité de l'information fournie, etc.) ;
3. leur volonté de recommander la marque à leur entourage.

Grâce à un service client jugé de très grande qualité, Rives d'Arcins a obtenu la note de 7,61/10, qui le place en tête du classement de *Capital*. Cette distinction récompense la stratégie du groupe Klépierre et de l'équipe locale, qui ont œuvré pour positionner Rives d'Arcins comme une destination shopping dynamique et accueillante, offrant aux visiteurs un parcours client fluide et une expérience riche en émotions.

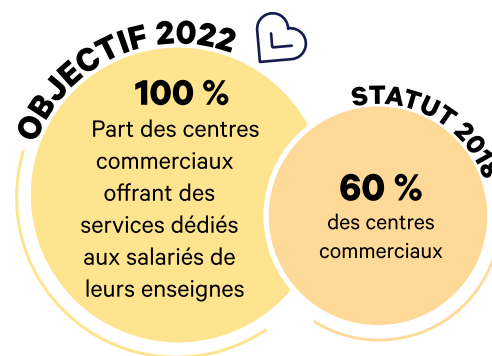
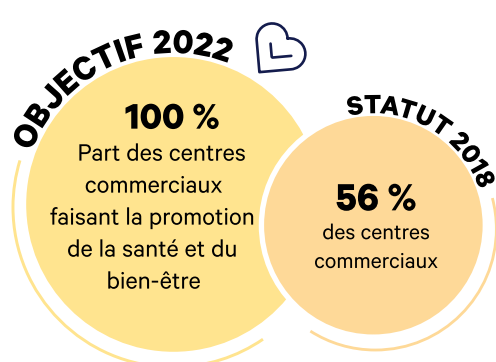
4.4.2 Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être

Les centres commerciaux de Klépierre attirent et accueillent chaque année 1,1 milliard de visiteurs en Europe. Ce sont également des endroits dans lesquels travaillent plusieurs dizaines de milliers de personnes. En premier lieu, Klépierre a la responsabilité d'assurer la sécurité de tous, en garantissant un niveau de risque d'incidents et de blessures aussi faible que possible, ainsi que le respect de toutes les normes et réglementations de sécurité applicables. Au-delà de la gestion des risques, la santé et le bien-être présentent des opportunités pour le Groupe. En positionnant ses centres commerciaux comme des lieux où les gens se sentent en sécurité, où ils peuvent se détendre et se sentir bien, et en faisant la promotion active de produits, services et activités de santé et de bien-être auprès des visiteurs et du personnel, Klépierre peut favoriser l'attraction et la fidélisation des visiteurs, offrir un environnement de travail plus confortable à ses collaborateurs et locataires, et exploiter tout son potentiel pour toucher des millions de personnes tout en participant aux efforts collectifs pour une société plus saine.

La stratégie de Klépierre en matière de santé et de sécurité s'articule autour de deux volets. Premièrement, il s'agit d'identifier les risques, de mettre en place des pratiques de contrôle solides et d'investir dans la formation du personnel, afin de maintenir des standards élevés en matière de santé et de sécurité dans les centres commerciaux. Ce savoir-faire doit être partagé avec les partenaires et enseignes. Deuxièmement, cette stratégie traite de la protection du public dans un contexte de risques accrus pour la sûreté. La gestion de ces deux domaines d'action est supervisée par la Direction de la sûreté et de la sécurité du Groupe, avec l'appui de l'équipe d'audit interne.

L'approche de Klépierre en matière de santé et de bien-être fait partie intégrante du programme *Act for Good*® et rejoint la stratégie opérationnelle du Groupe en matière de service client. Celle-ci comprend notamment l'instauration d'un dialogue avec les locataires et les clients, en vue d'encourager des modes de vie plus sains.

► PROMOTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU BIEN-ÊTRE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.4.2.1 Respect des normes en matière de santé et sécurité

La mise en œuvre d'une politique de prévention et de gestion des risques est une priorité pour Klépierre. Chaque centre commercial est responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour la sécurité conformément à la politique et aux systèmes de gestion du Groupe. Ces standards sont constamment réévalués afin de rester efficaces et efficients dans tous les pays.

Les risques d'incendie, d'effondrement de bâtiments en cas de phénomènes météorologiques extrêmes ou d'autres événements imprévus, de pollution majeure et de santé publique constituent la priorité absolue en matière de santé et de sécurité dans la matrice des risques du Groupe. Ces risques sont traités au moyen de plusieurs procédures, telles que :

- > des tests de réaction en situation de crise, avec simulation d'un scénario d'urgence une ou deux fois par an (avec ou sans la présence de visiteurs) dans chaque centre commercial ;
- > des formations spécialisées sur les risques pour la santé et la sécurité et les mesures de prévention, couvrant des aspects tels que la prévention des risques d'incendie, les actes malveillants et les menaces terroristes, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et les premiers secours. En 2018, 4 612 heures de formation aux thématiques liées à la santé et à la sécurité ont été dispensées par le Groupe et suivies par 475 collaborateurs ; et
- > une surveillance continue par les équipes opérationnelles et des vérifications périodiques par le service d'audit interne pour s'assurer que tous les contrôles des risques pertinents sont en place. Ce suivi comprend la surveillance continue des équipements de refroidissement, afin de garantir l'absence de contamination par la légionellose, et de propagation bactérienne et/ou virale. Les procédures de contrôle de la légionellose ont été mises à jour en 2018.

Le Groupe a poursuivi ses actions de sensibilisation visant à limiter au maximum les incidents de sécurité dans les activités quotidiennes, dont les plus fréquents sont les chutes et les glissades dans les centres commerciaux et les travaux en hauteur effectués en boutique par le personnel et/ou les fournisseurs des enseignes locataires. Les incidents qui touchent les visiteurs font l'objet d'un suivi régulier et sont remontés à la Direction. Les enquêtes sur les causes et l'analyse des données sont ensuite utilisées pour élaborer des plans d'action à des fins de prévention. Bien que les accidents survenant dans les boutiques ne relèvent pas de la responsabilité de Klépierre, le Groupe exige des locataires qu'ils soumettent des plans pour tous travaux entrepris et procède à une inspection une fois les travaux terminés. Sur la base de ces plans, Klépierre délivre un permis qui précise les principaux risques pour la sécurité associée aux travaux proposés et formule des mesures préventives. Les travaux sont régulièrement

inspectés par l'équipe de gestion technique et de sécurité du centre commercial. Des permis supplémentaires sont octroyés pour tout travail à risque (soudure ou découpe de métal) et ceux-ci sont inspectés toutes les deux heures pour prévenir les risques d'incendie.

À long terme, l'objectif du Groupe est de réduire le plus possible le taux d'incidents impliquant des chutes, des glissades, des trébuchements et des travaux en hauteur.

4.4.2.2 Gestion des risques

En 2017, Klépierre a instauré une politique de sûreté visant à prévenir la criminalité et la menace terroriste, et à réagir en cas d'acte criminel ou d'attentat. En 2018, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de cette stratégie grâce au recrutement d'un Responsable de la protection physique Groupe chargé d'assister les équipes opérationnelles. Cela s'est traduit par l'adoption de procédures complètes en vue de rehausser le degré de préparation, la réalisation de formations dédiées et l'intensification de l'engagement des collaborateurs, ainsi que la mise en œuvre d'une supervision technique et administrative.

La formulation de procédures opérationnelles (*Standard Operating Procedures* ou SOP) dans l'ensemble du portefeuille est une réalisation notable du Groupe. Ces procédures couvrent neuf impacts significatifs, dont la protection des locaux techniques, des salles de contrôle et des bureaux de la Direction, la réponse aux attentats terroristes et la protection contre les voitures béliers. Sa mise en œuvre impliquait les aspects suivants :

- > doter chaque centre commercial d'un outil d'auto-évaluation permettant à chaque équipe d'évaluer sa situation et d'adapter son plan d'action en conséquence ;
- > mettre en place de tableaux de bord KPI reliés au système existant de gestion des données de sécurité du Groupe (KRIPTOS) pour suivre le processus de mise en œuvre ;
- > former 80 % des directeurs de centres commerciaux et 100 % des directeurs techniques aux nouvelles procédures d'ici la fin de l'année, et programmer toutes les sessions exceptionnelles qui auront lieu en février 2019 ;
- > faire de la sûreté et la sécurité des points standards de l'ordre du jour des réunions d'équipe, tant au niveau de la Direction que des centres commerciaux ; et
- > impliquer l'Audit interne du Groupe pour s'assurer du respect des SOP sur l'ensemble des sites.

Par ailleurs, le Groupe a déployé des efforts significatifs pour ancrer ses centres commerciaux dans leur contexte géographique, démographique, juridique et administratif en favorisant la coopération avec les collectivités locales, les forces de police et de sécurité, les services d'urgence et les

équipes de sécurité des locataires. En 2018, un exercice d'urgence de grande envergure a été mené à Créteil Soleil (région parisienne, France), avec la participation de 250 personnes et 120 véhicules de pompiers dans le cadre d'un exercice de sécurité régionale.

Envisagés comme une sorte de « symbiose de sécurité », ces efforts visent à renforcer la capacité des centres commerciaux à anticiper et à répondre aux risques sécuritaires, tout en les positionnant comme des destinations sûres et conviviales où les visiteurs peuvent vivre une expérience sociale positive, en toute sécurité. En plus de tester l'efficacité des SOP du Groupe, cet exercice et d'autres exercices similaires organisés ailleurs en France et en Espagne sont l'occasion de former les cadres supérieurs du Groupe et d'améliorer la coordination avec les autorités policières locales et régionales, ainsi qu'avec les services d'intervention d'urgence.

Cette forme seule (agents de sécurité, par exemple) étant insuffisante pour parvenir à un haut niveau de sécurité, Klépierre a développé une approche sociale complémentaire (partenariat associatif, collaboration avec les municipalités, organisations, acteurs locaux d'intérêt, etc.) Par l'économie de dépenses inutiles et la hausse de la performance finale, Klépierre s'engage à mettre en œuvre son approche globale de la sécurité partout en Europe.

4.4.2.3 Santé et bien-être

Klöpierre s'efforce de promouvoir la santé et le bien-être, dans l'intérêt de ses locataires et de ses visiteurs, via différents points de contact.

Lors du développement et de la rénovation de ses centres commerciaux, le Groupe fixe des normes élevées de qualité sanitaire, telles que l'utilisation de matériaux à faible teneur en composés organiques volatils (COV) et de systèmes de ventilation efficaces, et encourage l'intégration de caractéristiques de *design* biophilique, comme le démontre l'utilisation de la lumière naturelle et de la végétation dans son centre récemment achevé du Prado (Marseille, France). D'autres normes minimales couvrant les niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, la qualité de l'air à l'intérieur et les performances acoustiques sont respectées dans le cadre de l'engagement du Groupe à obtenir au minimum le niveau *Excellent* de la certification BREEAM *New Construction* pour tous les nouveaux projets immobiliers de plus de 10 000 m² surface brute de plancher.

En phase d'exploitation, une série d'activités est organisée pour les visiteurs et les locataires, notamment la promotion d'une activité sportive régulière et des rencontres avec des professionnels de la santé ou de la nutrition.

Le Groupe s'est établi un objectif de 100 % de centres commerciaux faisant la promotion de la santé et du bien-être d'ici à 2022. Actuellement, 56 % des centres commerciaux ont mis en œuvre cet objectif.

En 2018, tout un programme de manifestations a été organisé dans l'ensemble du portefeuille. Des événements autour du bien-être ont été organisés dans 68 centres commerciaux, tels qu'une semaine du bien-être (*Wellness Week*) à Campania (Naples, Italie), avec des examens gratuits et une initiation à différents sports (boxe, judo, karaté, gymnastique et sports paralympiques). Akmerkez (Istanbul, Turquie)

a organisé un festival du bien-être (*Wellness Festival*) avec des conférences avec des nutritionnistes et des diététiciens, des cours de yoga, des activités de plein air pour les enfants, un marché alimentaire, etc. Alexandrium (Amsterdam, Pays-Bas) a organisé un week-end santé (*Health Weekend*) en partenariat avec ses enseignes, qui ont distribué gratuitement des produits et organisé des démonstrations culinaires et des ateliers sportifs à l'intention des visiteurs.

Deux courses urbaines à Utrecht (Pays-Bas) et à Valenciennes (France), organisées respectivement par Hoog Catharijne et Centre Place d'Armes, ont réuni quelque 7 750 participants. En République tchèque, un événement Sportmania avec plus de 70 activités sportives a attiré 50 000 personnes à Plzeň Plaza et Nový Smíchov a noué un partenariat avec le club de rugby local pour promouvoir ce sport.

Dans le domaine de la prévention sanitaire et de l'accompagnement, des actions de dépistage et de collecte de fonds ont été organisées dans plusieurs centres commerciaux, ainsi que des ateliers de premiers secours à Créteil Soleil (région parisienne, France) et à Jaude (Clermont-Ferrand, France) organisés par la Croix-Rouge.

Klöpierre souhaite également que 100 % des centres commerciaux offrent des services dédiés à la santé et au bien-être des employés de leurs enseignes. Actuellement, 60 % des centres commerciaux ont mis en place ces services, comme des séances de sport gratuites pour le personnel des enseignes (ex. Portet à Toulouse, France) ou l'intégration des services de crèche pour le personnel (ex. : Field's à Copenhague, Danemark). D'autres centres commerciaux ont organisé des activités sociales, des petits-déjeuners gratuits pour le personnel des enseignes locataires afin d'encourager les participants à se rencontrer et à organiser ensemble des activités dans l'enceinte de leur centre.

Grâce à ces initiatives et à d'autres, les centres commerciaux de Klöpierre tissent des liens plus étroits avec les visiteurs et les locataires. Les cours de yoga et de sport du Corvin Plaza en Hongrie, par exemple, ont permis au centre d'augmenter de 5 % sa fréquentation et d'asseoir sa réputation grâce à une couverture médiatique positive et un taux de satisfaction des participants de 100 %.

Priorités pour 2019

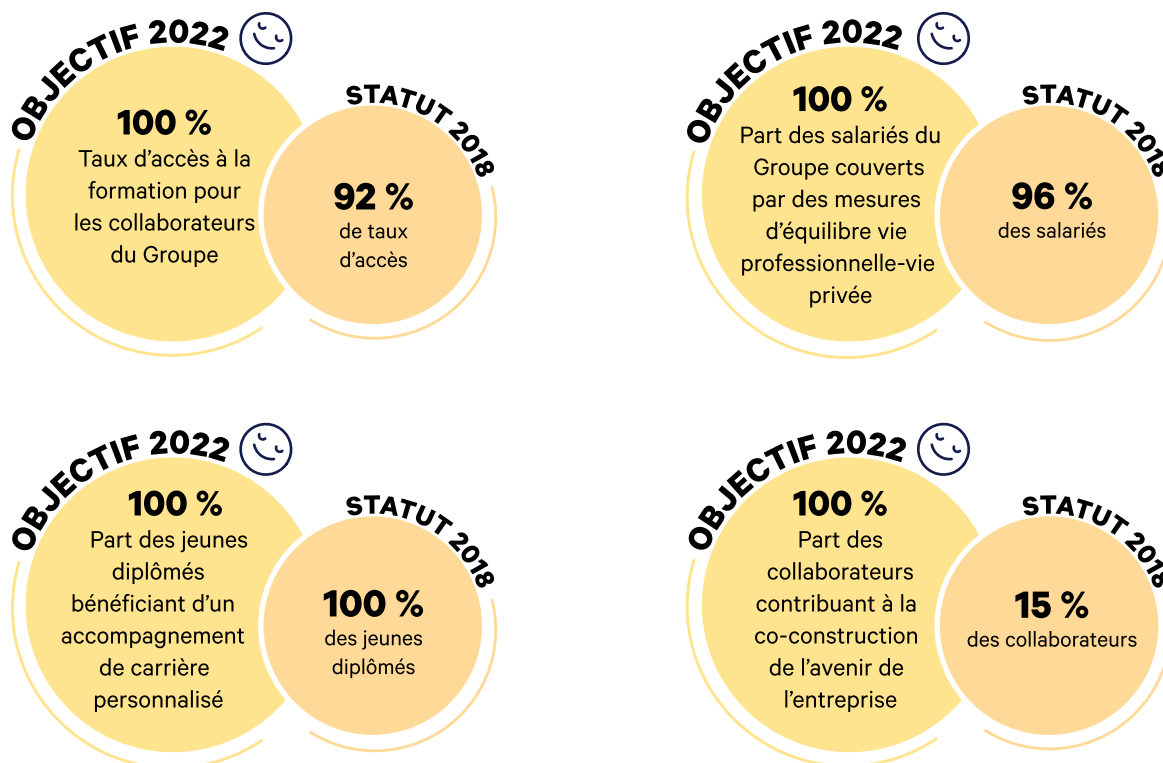
- > En matière de sûreté et de sécurité, 2019 verra le Groupe poursuivre la mise en œuvre de son plan d'action lancé en 2017.
- > L'une des priorités portera sur la création d'un inventaire des risques techniques, dans un format cohérent qui pourra être actualisé et suivi en temps réel. Il permettra à tous les centres commerciaux de suivre l'ensemble des risques opérationnels par rapport aux réglementations locales et aux normes du Groupe. Il s'agira également de renforcer la collaboration avec les enseignes pour qu'elles puissent elles aussi bénéficier de l'expertise de Klöpierre en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité et contribuer aux efforts du Groupe en vue d'assurer la sécurité de ses centres commerciaux.

4.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe

Klépierre croit depuis longtemps au lien entre la qualité de l'expérience collaborateur et la performance économique. Attirer et fidéliser des collaborateurs très qualifiés, tout en s'assurant qu'ils continuent de développer leurs compétences, est un défi constant pour toutes les entreprises qui cherchent à s'adapter aux évolutions futures de leur business. Ainsi, le Groupe s'engage à fournir un lieu de travail agréable, espace d'innovation et de créativité.

Dans le cadre d'Act for People, troisième pilier de la stratégie globale Act for Good®, Klépierre a pris quatre engagements de long terme pour promouvoir la formation, l'accompagnement de carrière personnalisé, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, et l'engagement des collaborateurs. L'infographie qui suit présente la synthèse des résultats obtenus par rapport à ces engagements.

► EXPÉRIENCE POSITIVE DES COLLABORATEURS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



La stratégie du Groupe en matière de ressources humaines pour tenir ces engagements à l'horizon 2022 consiste en une approche globale visant à développer les talents, à favoriser la diversité, à assurer la qualité de vie au travail et à co-construire l'avenir de l'entreprise.

4.4.3.1 Gestion des talents

Au 31 décembre 2018, Klépierre employait directement 1 213 salariés, dont 1 164 en CDI. L'investissement continu de Klépierre en faveur de ses effectifs est démontré par l'ancienneté moyenne des collaborateurs du Groupe, qui est de huit ans. Compte tenu du nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise en 2018, Klépierre a enregistré un faible taux de rotation des effectifs (9,4 %) qui atteste de l'efficacité de ses mesures en faveur de l'engagement et du bien-être des collaborateurs.

► RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE, PAR RÉGION

(CDI et CDD)

	2018	2017
France-Belgique	40 %	39 %
Italie	16 %	16 %
Scandinavie	12 %	12 %
Ibérie	10 %	9 %
Europe centrale et Turquie	13 %	15 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Allemagne	4 %	5 %
GROUPE	100 %	100 %

► EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

	2018		2017	
CDI	1 164	96 %	1 222	97 %
CDD	49	4 %	42	3 %
TOTAL	1 213	100 %	1 264	100 %

► EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TEMPS DE TRAVAIL
(CDI et CDD)

	2018		2017	
Temps plein	1 103	91 %	1 163	92 %
Temps partiel	110	9 %	101	8 %
TOTAL	1 213	100 %	1 264	100 %

► TAUX DE ROTATION DES EFFECTIFS PAR RÉGION^(a)

	2018	2017
France-Belgique	6,8 %	8,8 %
Italie	6,0 %	4,3 %
Scandinavie	19,3 %	20,8 %
Ibérie	5,2 %	11,2 %
Europe centrale et Turquie	11,1 %	13,8 %
Pays-Bas	18,6 %	25,0 %
Allemagne	16,3 %	20,7 %
GROUPE	9,4 %	11,7 %

(a) Méthodologie EPRA : (nombre de démissions + retraites + décès) / effectif total au 31/12/N.
4.4.3.1.1 Attraction

Attirer et fidéliser les talents est essentiel pour permettre à Klépierre de se développer et de réussir. En investissant dans le développement de talents diversifiés, via le recrutement et la fidélisation, le Groupe construit un vivier durable de connaissances et de compétences qui demeure l'un des éléments les plus importants de son activité et de sa marque employeur.

En 2018, 220 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, la majorité d'entre eux ayant été recrutés par les entités françaises et scandinaves.

► RECRUTEMENTS PAR RÉGION
(CDI et CDD)

	2018	2017
France-Belgique	76	70
Italie	18	23
Scandinavie	38	39
Ibérie	17	16
Europe centrale et Turquie	37	46
Pays-Bas	19	15
Allemagne	15	19
GROUPE	220	228

Note : le passage d'un contrat externe à un CDD ou à un CDI est considéré comme une embauche.

Acteur majeur de son secteur, Klépierre a développé des partenariats avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs en France. Des représentants RH et opérationnels du Groupe participent régulièrement aux forums carrières organisés par ces écoles pour rencontrer des candidats à haut potentiel, en vue de les embaucher et de les former, afin de pallier la pénurie actuelle de talents. Le Groupe propose aux étudiants des stages de qualité, des apprentissages, des volontariats internationaux en entreprise (VIE) et des CDI. Pour les postes de direction, Klépierre travaille principalement avec des cabinets de conseil spécialisés dans le recrutement de dirigeants.

Le Groupe s'appuie également sur des outils digitaux tels que la plateforme Jobteaser, dédiée au recrutement de jeunes talents, afin d'élargir la portée de ses actions de recrutement. Par ailleurs, les équipes opérationnelles RH internalisent de plus en plus le recrutement des étudiants et jeunes diplômés afin d'accéder à un vivier de talents plus important.

En août, Klépierre a reçu le label français *Happy Trainees* pour la deuxième année consécutive. Cette distinction a été accordée suite à une enquête anonyme adressée aux 70 stagiaires employés par Klépierre France entre septembre 2017 et juillet 2018. 90 % d'entre eux y ont répondu et Klépierre a obtenu un taux de recommandation de 91,9 %, nettement au-dessus du minimum de 75 % requis pour obtenir la certification. Klépierre a obtenu d'excellents résultats en « Développement de carrière » (88,2 %) et en « Motivation » (85,5 %), ce qui atteste des investissements réalisés par le Groupe pour améliorer sa politique de recrutement de jeunes diplômés et témoigne de l'appréciation des stagiaires pour leur expérience chez Klépierre, tant en ce qui concerne leur formation que l'accompagnement managérial dont ils ont bénéficié.

Le Groupe continue également d'embaucher des VIE, en coopération avec l'Agence gouvernementale Business France, proposant des expériences à l'étranger à des jeunes diplômés européens. En 2018, 75 % des VIE ont été embauchés en CDI à l'issue de leur mission internationale.



4.4.3.1.2 Intégration des nouveaux collaborateurs

En avril 2018, Klépierre a créé deux nouveaux programmes d'intégration, au niveau Groupe et au niveau local. L'objectif est de permettre aux nouveaux collaborateurs d'acquérir des connaissances essentielles sur les différents métiers de l'entreprise et de développer leur réseau en interne.

Tous les nouveaux managers et les nouveaux collaborateurs embauchés au sein des principales fonctions opérationnelles sont

invités à participer au programme d'intégration Groupe, qui comprend des interventions des membres du Directoire et des présentations de l'organisation de l'entreprise et de ses défis actuels. 51 nouveaux embauchés venant de 12 pays ont bénéficié de ce programme en 2018 et se sont rendus à Paris pour une journée d'intégration partagée entre le siège et le centre commercial Val d'Europe.

31 nouveaux collaborateurs français en CDI ont participé au second programme d'intégration local, qui comprend deux journées de visite en centre commercial afin de mieux appréhender l'activité sur le terrain. L'objectif du Groupe est d'étendre ce dispositif d'intégration à l'ensemble des entités et à tous les nouveaux embauchés.

4.4.3.1.3 Formation et développement

Klépierre University poursuit quatre objectifs principaux :

- > former des jeunes diplômés ayant un parcours académique généraliste aux métiers spécifiques du Groupe ;
- > aider le Groupe à s'adapter aux besoins de l'activité et à l'évolution du marché et renforcer son agilité ;
- > proposer une offre diversifiée de formations à tous les collaborateurs afin de favoriser la mobilité transversale et internationale ; et
- > diffuser une culture d'entreprise commune en matière d'innovation dans toutes les entités du Groupe.

L'un des quatre engagements du pilier *Act for People* du Groupe consiste à atteindre un taux d'accès à la formation de 100 %. En 2018, ce taux était déjà de 92,5 %, contre 89,5 % en 2017.

► TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	91,4 %	93,0 %
Italie	78,8 %	62,2 %
Scandinavie	95,2 %	100,0 %
Ibérie	100,0 %	97,7 %
Europe centrale et Turquie	100 %	91,7 %
Pays-Bas	87,4 %	92,9 %
Allemagne	88,5 %	74,6 %
GROUPE	92,5 %	89,5 %

Taux d'accès à la formation 100 x (nombre de personnes formées/effectif annuel moyen).

► RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	36,8 %	45,5 %
Italie	10,9 %	7,3 %
Scandinavie	8,6 %	10,4 %
Ibérie	16,5 %	11,3 %
Europe centrale et Turquie	21,6 %	19,2 %
Pays-Bas	1,7 %	3,8 %
Allemagne	3,9 %	2,4 %
GROUPE	100,0 %	100,0 %

► TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PAR NIVEAU DE MANAGEMENT ET PAR SEXE

	Hommes	Femmes	Total
Directoire	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Top Management	100,0 %	88,1 %	99,1 %
Middle Management	100,0 %	100,0 %	100,0 %
First Line Management	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Non-Management	92,9 %	81,1 %	84,3 %
GROUPE	100,0 %	86,9 %	92,5 %

Klépierre University propose plus d'une centaine de formations en lien avec les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, 26 500 heures de formation ont été dispensées en 2018, via des cours en présentiel ou virtuels. Klépierre University fait le plus possible appel à des formateurs internes. En 2018, 27 % des formations ont été assurées par des collaborateurs. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de 50 % d'ici à 2022.

Au cours de l'année 2018, Klépierre University a entrepris plusieurs projets d'internationalisation et de digitalisation de son offre de formation. D'une part, le catalogue international de formations s'est étoffé afin de proposer un socle de connaissances commun à l'ensemble des collaborateurs,

quel que soit leur entité ou leur métier. Le nombre de formations a considérablement augmenté, passant de 17 en 2017 à 28 en 2018.

D'autre part, la digitalisation de l'offre de formation vise à personnaliser les parcours de formation, à en démocratiser l'accès et à rendre la formation plus souple et plus accessible en favorisant la démarche d'apprentissage des collaborateurs dans leur mobilité quotidienne. La digitalisation permet d'optimiser l'efficacité pédagogique, de décentraliser la formation, d'offrir aux experts la possibilité de concevoir leurs propres cours et de fournir une ressource pédagogique complémentaire aux sessions traditionnelles présentielles. Cela permet de réduire la durée moyenne d'apprentissage et d'optimiser les coûts. L'objectif est de privilégier en face-à-face les activités d'apprentissage à forte valeur ajoutée basées sur les interactions et la mise en pratique.

Learn UP!

Pour répondre à l'évolution de ses métiers, Klépierre University a lancé en mars 2018 son premier portail de formation mobile au niveau Groupe et l'a traduit en huit langues pour le rendre accessible au plus grand nombre de collaborateurs possible.

Fin 2018, plus de 25 cours étaient disponibles via l'application mobile, représentant environ 20 % du programme de formation central du Groupe (contre 3 % en 2017). Depuis son lancement, ce portail s'est imposé comme un élément clé de l'offre de formation de Klépierre, car il accélère et facilite la formation en proposant à tous les collaborateurs une offre complète de modules de formation en ligne.

Les collaborateurs de Klépierre peuvent désormais accéder aux formations quand et où ils le souhaitent, depuis n'importe quel appareil (téléphone, tablette ou ordinateur portable). Cette solution est particulièrement utile pour les 60 % de collaborateurs basés dans plus de 100 centres commerciaux. Cette nouvelle façon d'apprendre permet aux collaborateurs de s'entraîner plus facilement et plus rapidement grâce à des parcours d'apprentissage personnalisés en fonction de leurs connaissances et de leurs besoins spécifiques.

Plus de 600 collaborateurs (51 %) ont suivi plus de 1 180 heures de formation sur Learn UP! en 2018. En France, Learn UP! a été distingué en 2018 par le *Global Talent Observatory* qui a récompensé Klépierre University en lui décernant un prix de l'innovation numérique.

Pour plus de chiffres sur la formation, veuillez vous référer aux annexes à la page 207.

4.4.3.1.4 Évaluation de la performance et du développement

Le Groupe a revu son processus d'évaluation annuelle pour répondre au besoin du management de disposer d'un processus plus simple et efficace de suivi de la performance. Le processus est désormais scindé en deux entretiens individuels, l'un axé sur la performance et l'autre sur le développement de carrière.

Le premier entretien se concentre sur l'évaluation de la performance. Il est obligatoire pour tous les collaborateurs. En 2018, 93,5 % des collaborateurs en ont bénéficié. Cet entretien, qui a lieu entre novembre et janvier, vise à évaluer les réalisations de l'année écoulée et à fixer les objectifs du collaborateur pour l'année suivante. Il permet également d'identifier le support et les formations nécessaires à la progression du collaborateur en fonction des priorités du Groupe.

Pour la première fois en 2018, les managers ont eu la possibilité de prévoir un deuxième entretien de suivi de la performance à mi-année. Bien que ce deuxième entretien soit optionnel, 386 collaborateurs (31,8 % des effectifs) en ont bénéficié en 2018.

Les managers sont par ailleurs invités à accompagner le développement professionnel de leurs collaborateurs en leur donnant du *feedback* et en les aidant à établir un plan de développement des compétences personnalisé. À cette fin, un nouvel entretien de développement, facultatif et sur demande du salarié, a été déployé. C'est à la fois un outil et une opportunité, pour tous les collaborateurs, d'exprimer leurs souhaits de mobilité à court terme et leurs objectifs professionnels à moyen et long terme. Dans ce cadre, les collaborateurs sont également invités à auto-évaluer leurs compétences comportementales via un formulaire qui est ensuite examiné par leur manager.

Ce nouvel entretien de développement permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de bénéficier d'un accompagnement de carrière personnalisé. En 2018, 33,3 % des jeunes diplômés y ont participé, ce qui témoigne de leur intérêt à évoquer leur évolution de carrière dès le début de leur parcours dans l'entreprise.

Le Groupe recommande la tenue de cet entretien tous les deux ans, et chaque année pour les jeunes recrues.

4.4.3.1.5 Mobilité interne

La mobilité des collaborateurs est promue par l'entreprise afin de répondre aux attentes des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle et contribuer au plan de succession du Groupe. Klépierre offre à ses collaborateurs à potentiel des opportunités de carrière en interne, ce qui leur permet de développer leur expertise, d'assumer de nouvelles responsabilités, d'asseoir leur leadership via la gestion de projets transversaux et de renforcer leur capacité à évoluer dans un environnement international et multiculturel.

► MOBILITÉ INTERNE

	2018	2017
Nombre de mobilités internes	89	100
% DE POSTES POURVUS GRÂCE À LA MOBILITÉ INTERNE	29 %	30 %

La mobilité est encouragée par les pratiques RH telles que l'entretien de développement décrit ci-dessus et une démarche de formation proactive déployée par Klépierre University. Des initiatives locales sont également prises en faveur de la mobilité interne, parmi lesquelles la diffusion, en France, d'une *newsletter* qui répertorie l'ensemble des postes disponibles (accompagnée de témoignages de collaborateurs présentant leur activité).

Cet ensemble de pratiques est gage de transparence et permet aux RH du Groupe de favoriser les candidatures internes par rapport aux recrutements externes. En 2018, 29 % des postes ont été pourvus en interne. Tous les postes de l'entreprise sont éligibles à la promotion interne. Par exemple, le Directeur du *leasing* de l'Allemagne a été promu au poste de Directeur général de l'Allemagne.

Outre la mobilité nationale, Klépierre associe mobilité internationale et promotion. À titre d'illustration, de cette approche européenne, le Directeur général des Pays-Bas était auparavant Directeur de l'*asset management* de l'Ibérie, et la Directrice du *leasing* Groupe, récemment promue, était auparavant Directrice de l'*asset management* des Pays-Bas.

Les équipes RH de 10 pays coordonnent et guident les collaborateurs tout au long du processus de mobilité, de l'identification et la mise en relation des offres de postes avec les souhaits de mobilité des collaborateurs à leur prise de fonction.

4.4.3.2 Politique de diversité

Implantée dans plus de 16 pays européens, Klépierre est par nature une organisation diversifiée. Plus de 28 nationalités sont représentées dans l'ensemble du Groupe, assurant une grande diversité culturelle. Cependant, le secteur reste confronté à des défis en matière de diversité, notamment au regard de la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les fonctions de direction.

La politique de Klépierre en matière de diversité et d'inclusion interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le handicap, la situation familiale, l'origine ethnique, la religion ou le sexe. Comme gage de cet engagement à long terme, Klépierre a signé en 2010 la Charte de la diversité, démontrant sa volonté de promouvoir l'égalité des chances pour tous les collaborateurs.

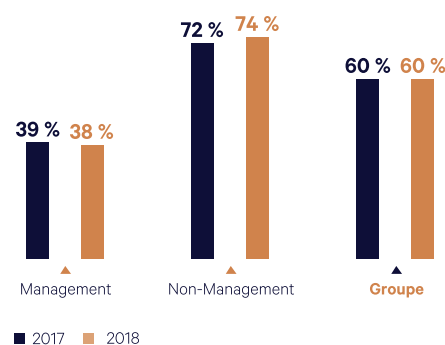
4.4.3.2.1 Égalité entre les femmes et les hommes

En France, un accord complémentaire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé en 2017, couvrant 40 % des effectifs du Groupe et détaillant des mesures spécifiques en matière de rémunération, de recrutement, de mobilité et de formation.

Conscient de la nécessité de progresser encore sur ce sujet, Klépierre prévoit également de lancer plusieurs mesures au niveau Groupe à partir de 2019. Elles incluent l'analyse et la correction systématique des écarts de rémunération et l'identification des femmes à haut potentiel en vue de préparer la relève des postes de direction du Groupe.

L'égalité des sexes est, de manière générale, promue par le recrutement, la formation, l'évolution de carrière et les opportunités de mobilité, ainsi que par l'évaluation régulière des pratiques. En France par exemple, le Groupe s'est engagé à recruter plus de collaboratrices sur les fonctions clés. Grâce à ces bonnes pratiques, le Groupe a réalisé des progrès significatifs au cours des dernières années, avec une augmentation de 11 % de la proportion de femmes au niveau des postes de direction entre 2017 et 2018.

► PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE



(a) Management : Executive Management + Top Management + Middle Management + First Line Management.
(b) Non-Management : Officer + Assistant.

► PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE, PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2018	2017
Executive Management	17 %	6 %
Top Management	12 %	26 %
Middle Management	30 %	32 %
First Line Management	44 %	44 %
Non-Management ^(a)	74 %	72 %
GROUPE	60 %	60 %

(a) Non-Management : Officer + Assistant.

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

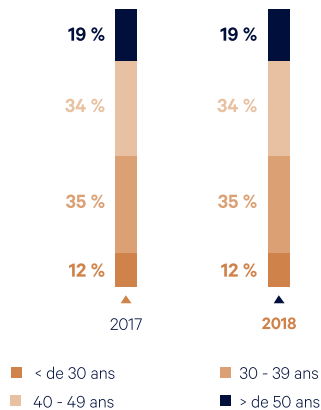
	2018	2017
Executive Management ^(a)	0,96	1,17
Top Management	0,97	0,97
Middle Management	0,68	0,70
First Line Management	0,90	0,88
Non-Management ^(b)	0,90	0,83

(a) Hors Directoire.

(b) Non-Management : Officer + Assistant.

4.4.3.2.2 Diversité générationnelle

En termes de diversité générationnelle, 12 % des effectifs ont moins de 30 ans, 69 % ont entre 30 et 49 ans et 19 % ont plus de 50 ans. En maintenant une pyramide des âges équilibrée, Klépierre propose un lieu de travail inspirant à ses collaborateurs, quel que soit leur niveau d'ancienneté, ainsi qu'une transmission des savoirs efficace dans l'entreprise.

► EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR ÂGE

4.4.3.2.3 Diversité sociale

Klépierre s'est donné pour objectif d'attirer des candidats issus de diverses origines sociales, y compris de milieux défavorisés, qui n'auraient pas envisagé une carrière dans le secteur immobilier sans la mise en place d'actions incitatives ciblées.

Klépierre travaille avec l'association française « Article 1 » (anciennement « Passeport Avenir ») depuis 2017 pour accompagner les étudiants issus de milieux défavorisés dans leur réussite scolaire et professionnelle. Klépierre a ainsi soutenu huit étudiants en 2018. Grâce à ce partenariat, le Groupe a pu développer de nouvelles relations et attirer un public étudiant plus diversifié.

Le Groupe a également répondu à l'appel du gouvernement français en vue d'accueillir des collégiens issus de milieux défavorisés via la plateforme PAQTE, afin de leur donner un aperçu de ses métiers et de son secteur. Les élèves sont invités à découvrir l'entreprise dans le cadre d'une courte période d'observation (entre 4 et 5 jours).

Le Groupe reconnaît l'importance de ces initiatives pour sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux questions sociales et dépasser les stéréotypes, notamment au niveau du management, en leur offrant la possibilité d'échanger avec des personnes d'horizons différents.

4.4.3.2.4 Handicap

Suite à un accord collectif négocié en France avec les partenaires sociaux, différentes initiatives en faveur des collaborateurs en situation de handicap ont été mises en place. Elles incluent des actions pour sensibiliser les salariés à la nécessité d'accompagner leurs collègues en situation de handicap, former les managers à mieux les prendre en charge et faire appel à des ergothérapeutes pour réaliser des audits ergonomiques et favoriser le confort et l'intégration des travailleurs en situation de handicap.

Klépierre France a également mis en place des prestations sociales et médicales particulières pour les collaborateurs en situation de handicap. Il s'agit notamment de congés supplémentaires pour raisons médicales (dont bénéficient également les collaborateurs qui assurent la charge d'un membre de leur famille) et d'une aide financière pour couvrir l'achat d'équipements spécifiques, les primes d'assurance et les frais de transport.

► TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP DANS L'EFFECTIF TOTAL

	2018	2017
Nombre de travailleurs en situation de handicap	17	18
% DE L'EFFECTIF TOTAL	1,5 %	1,6 %

4.4.3.3 Qualité de vie au travail
4.4.3.3.1 Santé et sécurité

Les préoccupations autour de la santé et du bien-être se sont largement développées ces dernières années. Les bénéficiaires d'un lieu de travail de qualité sur l'engagement, le bien-être et la productivité des collaborateurs sont à ce titre de plus en plus reconnus.

La santé et la sécurité sont au cœur de l'engagement de Klépierre pour améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Afin de promouvoir un environnement de qualité, le Groupe veille à sensibiliser et à former à la santé et à la sécurité l'ensemble des managers et des collaborateurs.

La gestion des risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail est également une priorité pour le Groupe. La formation aux RPS a été étendue à l'ensemble des managers en France en 2018 après celles intervenues en 2017 auprès du Comité exécutif du Groupe et des managers espagnols. Fin 2018, 98 % des managers français avaient bénéficié de cette formation comprenant des modules en ligne sur Learn UP!, la nouvelle application de formation du Groupe (voir page 192) et des séances en présentiel. Le Groupe a également mis à la disposition de tous les salariés français, en partenariat avec Axis Mundi, une ligne téléphonique d'assistance psychologique gratuite et anonyme. Un programme similaire est en place en Turquie.

4.4.3.3.2 Équilibre vie professionnelle-vie privée

En 2018, 375 collaborateurs français ont eu la possibilité de télétravailler dans le cadre d'un programme pilote de 12 mois visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Les collaborateurs remplissant les conditions préalables (ex. : connexion internet à domicile, confidentialité et disponibilité par téléphone pendant les heures de travail convenues) ont eu la possibilité de travailler de chez eux jusqu'à 5 jours par mois.

Le projet pilote a été prolongé pour une nouvelle période de six mois début 2019. Une évaluation déterminera la possibilité de le mettre en œuvre et de le décliner à l'international.

L'entreprise applique également une politique de « droit à la déconnexion » en dehors des heures de travail, suite à un accord collectif conclu en France en 2018. En Pologne, tous les collaborateurs bénéficient d'horaires de travail flexibles. En Hongrie, les salariés ayant des enfants peuvent choisir de travailler à domicile.

Grâce à l'investissement de Klépierre dans ce domaine, plus de 96 % des collaborateurs sont couverts par des mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle-vie privée en 2018.

4.4.3.3.3 Bien-être au travail

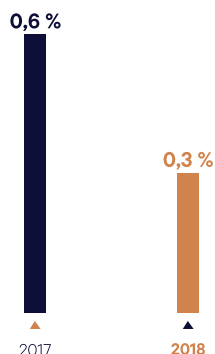
Outre les mesures visant à concilier vie professionnelle et vie privée, une série d'initiatives en faveur du bien-être ont été mises en œuvre en 2018. Elles incluent la mise à disposition de paniers de fruits dans les parties communes et des cours de yoga au siège français ainsi qu'un service de physiothérapie pour tous les collaborateurs du siège en Espagne et au Portugal.

Klépierre organise également de nombreux événements tout au long de l'année afin de mobiliser les collaborateurs à tous les niveaux et de les encourager à mieux se connaître. Les initiatives les plus populaires incluent les *Happy Hours*, les rencontres *Let's Chat* et les fêtes de fin d'année organisées par chaque pays.

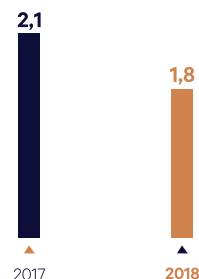
Ces efforts contribuent à réduire les taux d'absentéisme et d'accidents parmi les salariés du Groupe, le taux d'absences de courte durée diminuant ainsi depuis deux ans.

► ABSENCES DE COURTE DURÉE (< 7 JOURS)

TAUX



NOMBRE DE JOURS PERDUS PAR SALARIÉ



► ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2018	2017
NOMBRE TOTAL D'ACCIDENTS DU TRAVAIL	6	9
Accidents de travail suivis d'un arrêt de travail	4	2
Accidents de travail ayant conduit à la mort	0	0
NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE DUS À UN ACCIDENT DU TRAVAIL	15	54
Taux de fréquence des accidents du travail	1,79	0,87
Taux de gravité des accidents du travail	0,01	0,02
MALADIES PROFESSIONNELLES DÉCLARÉES	2	0

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 x 7,8 heures x effectif moyen annuel + heures supplémentaires)) x 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 x 7,8 heures x effectif moyen annuel + heures supplémentaires)) x 1 000.

Pour plus de chiffres sur l'absentéisme, veuillez vous référer aux annexes à la page 208.

4.4.3.4 Co-construire l'avenir de l'entreprise

4.4.3.4.1 Un dialogue social permanent et direct

L'approche du Groupe en matière d'engagement des collaborateurs repose sur le dialogue avec les parties prenantes. Klépierre estime qu'un environnement de travail efficace se fonde sur la confiance et l'inclusion, et prône la communication pour y parvenir. Le Groupe respecte l'ensemble des obligations légales en matière de liberté syndicale et de négociation collective sur ses marchés. En 2018, 65 % des salariés du Groupe étaient couverts par un accord collectif.

Klépierre assure une communication transparente et directe entre les différents niveaux de management via le dialogue informel et les comités d'entreprise au niveau national. En 2018, les salariés français de Klépierre ont élu un nouvel organe représentatif, le Comité social et économique (CSE), qui reprend les prérogatives des trois instances représentatives du personnel qu'il regroupe : les représentants du personnel, le Comité d'entreprise et le Comité hygiène santé et sécurité au travail. Ce nouvel organe, composé de 26 membres, conduira les négociations sur la diversité femmes-hommes, les rémunérations et avantages sociaux, les conditions de travail et la participation aux bénéfices. Le Président du Directoire de Klépierre participera à intervalles réguliers aux réunions du Comité social et économique afin d'assurer la cohérence avec la stratégie du Groupe.

Ensemble, la Direction de Klépierre et les représentants du personnel ont conclu un certain nombre d'accords collectifs concernant l'entité française. Elles couvrent des sujets incluant le temps de travail, le travail du dimanche, l'épargne salariale, la couverture santé, les dispositifs handicap (voir annexe page 208), le « droit à la déconnexion » et l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce dialogue se poursuivra en 2019.

Plutôt que d'engager la réalisation d'une nouvelle enquête annuelle *You & Klépierre* en 2018, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre des mesures identifiées à la suite de la dernière enquête (réalisée en 2016), en se concentrant sur la stratégie *Act for Good*® lancée fin 2017. L'un des principaux objectifs consistait à sensibiliser les collaborateurs aux engagements et aux ambitions à long terme que le Groupe s'est fixés, et au rôle que chaque collaborateur peut jouer pour y parvenir.

Des actions spécifiques d'amélioration ont également été mises en œuvre, centrées sur deux axes : l'amélioration de la communication interne au niveau Groupe (y compris entre les entités et le siège) et l'accélération de la politique de gestion des talents du Groupe (voir page 189). À titre d'exemple, des petits-déjeuners *Let's Chat* en comité restreint avec le Président du Directoire ont été proposés aux collaborateurs, comme une opportunité pour eux d'échanger directement sur la stratégie du Groupe et la situation du secteur. Ces rencontres ont eu lieu tout au long de l'année 2018, afin de recueillir des *feedbacks* à l'échelle locale. Elles se poursuivront en 2019.

Plus largement, le réseau social interne du Groupe, *Workplace by Facebook*, a été déployé sur l'ensemble des sites depuis juin 2017 et relie la quasi-totalité des collaborateurs de Klépierre. Tous sont invités à participer. Ce réseau social s'est imposé comme un espace privilégié pour partager des initiatives individuelles et collectives, des expériences, des réalisations et des idées nouvelles. Fin 2018, 90 % des collaborateurs du Groupe avaient configuré leur compte et contribué à des discussions consacrées à un projet, un pays ou un métier du Groupe, comme *Destination Food*® ou *Let's Play*®.

4.4.3.4.2 Favoriser l'innovation des collaborateurs

L'innovation est essentielle à la réussite du Groupe. En encourageant le débat d'idées et l'innovation, Klépierre se positionne comme un leader du secteur de l'immobilier commercial. À cette fin, l'entreprise s'est donné un objectif de 100 % des collaborateurs engagés dans une démarche active de co-construction de l'avenir du Groupe d'ici 2022.

L'innovation interne est animée par un réseau de 28 ambassadeurs provenant de dix entités différentes et représentant la quasi-totalité des métiers du Groupe, répartis en neuf groupes de projet abordant ses enjeux les plus pressants : services innovants, sécurité, événements et loisirs, nouvelles méthodes de travail, etc. Ces 28 ambassadeurs font partie de la plateforme d'innovation ouverte « Klépierre ID ». Celle-ci vise à créer de la valeur pour le Groupe en relevant le défi des évolutions technologiques, sociales et environnementales qui transforment son industrie.

Les propositions d'innovation et de mise en œuvre présentées par ces neuf groupes de projet sont régulièrement évaluées par le Comité de pilotage, auquel participent les membres du Comité de direction du Groupe. Parmi les projets concrétisés, la *VivaTech Learning Expedition* en 2018 a offert aux collaborateurs l'occasion de proposer des innovations qui pourraient transformer les pratiques professionnelles de Klépierre.

Les activités au niveau Groupe sont complétées par des initiatives locales dans les différents pays, telles que la rénovation du sixième étage du siège français. Le projet est le fruit d'un effort collaboratif, tous les collaborateurs impliqués ayant été invités à partager leurs idées sur la façon de repenser l'espace pour permettre et encourager le travail flexible. La nouvelle configuration se prête au partage des bureaux pour réduire la densité de l'espace de travail et se définit par des zones d'activité et lieux de convivialité, afin de favoriser les échanges et la collaboration.

D'autres initiatives de nouvelles méthodes de travail portées à l'international incluent le développement d'un programme de coaching pour améliorer le travail collaboratif et la cohésion d'équipe aux Pays-Bas et la création d'une salle de loisirs destinée au repos et au sport en Hongrie.

Globalement, en 2018, 15 % des collaborateurs ont déjà contribué à la co-construction de l'avenir de l'entreprise, ce qui ne fait que présager de nouvelles opportunités à venir dans les prochaines années.

4.4.4 Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés

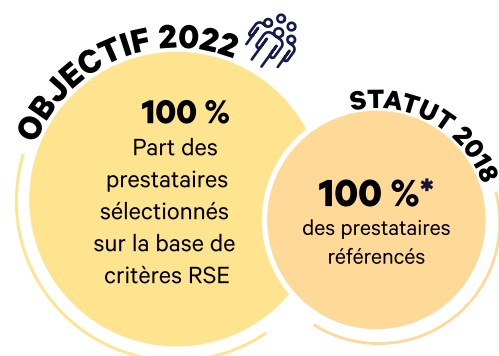
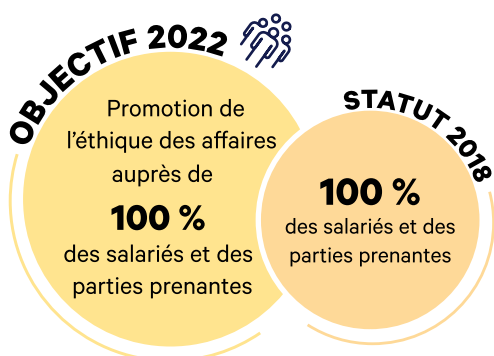
Klépierre a développé son propre Code de déontologie professionnelle, qui illustre son engagement envers l'éthique et les droits de l'homme. Ce Code, accessible au public sur le site Internet du Groupe et présenté à l'ensemble des collaborateurs lors de leur entrée dans l'entreprise, détaille les engagements du Groupe et constitue une référence pour la formation et les procédures de suivi en matière d'éthique.

Les politiques et procédures du Groupe s'appliquent systématiquement en tous lieux et à l'ensemble des collaborateurs. Les normes en matière de droits de l'homme s'appuient également sur des réglementations nationales et européennes strictes. L'intégralité des collaborateurs de Klépierre et de ses fournisseurs et prestataires de service de premier rang travaillent dans des pays qui ont 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.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Klépierre a renouvelé cet engagement en 2017. À cet effet, le Groupe mène une revue annuelle des risques, des politiques, des procédures de suivi et de reporting en matière de droits de l'homme dans tous les pays où il opère, au moyen de l'outil d'analyse du Pacte mondial des Nations Unies.

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 ses clients, enseignes comme visiteurs.

► ÉTHIQUE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.4.4.1 Code de déontologie professionnelle

Le Code de déontologie professionnelle de Klépierre formalise les principes et les valeurs d'entreprise sur lesquels le Groupe s'est engagé et s'adresse à tous les collaborateurs pour leur dire ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Son contenu peut ne pas correspondre aux lois, réglementations et normes

professionnelles de tous les pays où le Groupe opère. Toutefois, il est appliqué en partant du principe que les lois nationales ont la priorité quand elles imposent des réglementations plus strictes que le Code et, inversement, que les dispositions du Code sont prioritaires si elles sont plus strictes que les réglementations nationales, sous réserve que ces dernières soient respectées.

* Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 35 % de Klépierre (principaux fournisseurs). Ce périmètre sera élargi durant les prochaines années.

Les règles de déontologie du Code couvrent les aspects suivants :

- > respect de la loi et des coutumes locales ;
- > service client ;
- > 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 ;
- > protection et utilisation des actifs de l'entreprise ;
- > 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.

Le respect du Code de déontologie professionnelle de Klépierre est un devoir pour tous les collaborateurs, qui s'engagent formellement à en appliquer les règles. Conformément à l'objectif de Klépierre, qui consiste à promouvoir l'éthique professionnelle auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes, le Code a été envoyé à tous les collaborateurs en 2014 et 2015. Tous les nouveaux entrants en reçoivent un exemplaire et doivent s'engager à le lire.

Une procédure d'alerte professionnelle est en place partout en Europe, à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Celle-ci s'appuie sur une structure indépendante et externalisée, joignable à tout moment. Tous les signalements sont anonymes sous réserve que la réglementation locale l'autorise. Aucun manquement ni aucune atteinte aux règles du Code de déontologie n'ont été signalés via ce dispositif en 2018.

L'équipe d'audit interne du Groupe procède à des évaluations annuelles des risques éthiques afin de surveiller les risques associés au Code. Elle révisé et met à jour en conséquence le Code et les procédures qui en découlent en conséquence. L'augmentation récente des tentatives de fraude externe par piratage informatique a débouché sur un renforcement du niveau de priorité accordé au risque de fraude. Le Groupe fait preuve d'une vigilance accrue en utilisant des outils d'audit et de protection, notamment l'accès sécurisé aux systèmes et la formation des collaborateurs.

4.4.4.2 Procédures de lutte anticorruption renforcées

Depuis 2017 en France, l'introduction de la loi Sapin II en France stipule que les entreprises d'une certaine taille doivent mettre en place un plan anticorruption visant à identifier et à maîtriser les risques de corruption. Elles ont notamment l'obligation d'élaborer un code de conduite, un mécanisme interne d'alerte, une cartographie des risques, une diligence raisonnable des tiers, des contrôles comptables, un programme de formation sur la conformité, un régime disciplinaire et des contrôles internes d'évaluation.

Ainsi, le Groupe a mis au point une procédure d'évaluation pour les tiers. En 2018, il a organisé une formation en présentiel sur la loi Sapin II et sur la quatrième directive de l'Union européenne contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à laquelle ont participé 118 collaborateurs des équipes de *leasing*, gestion d'actifs, développement, investissement et fusions-acquisitions (soit les plus exposées aux risques de corruption).

Pour respecter cette loi, en 2018 Klépierre a également examiné et actualisé son Code de déontologie anticorruption, qui a été approuvé par les instances de représentation du personnel. Le nouveau Code a été envoyé par courrier électronique, en anglais et en français, à tous les collaborateurs internes et externes du Groupe par le Président du Directoire en janvier 2019, et peut être téléchargé sur le site internet du Groupe.

En 2019, Klépierre poursuivra la mise en œuvre des évaluations du risque de non-conformité conformément à la loi Sapin II. Le signalement des cas de non-conformité est effectué au moyen du cadre existant et de la procédure d'alerte qui garantit l'anonymat.

4.4.4.3 Achats responsables

La chaîne logistique de premier rang de Klépierre se caractérise par cinq grandes familles de services, qui représentent en moyenne 90 % du budget opérationnel du Groupe en Europe. Il s'agit des fluides (énergie et eau), des opérations générales, du nettoyage, de la maintenance, de la sécurité et de la sûreté. Globalement, la prestation de ces services est suivie de près. Le marché des services publics est strictement réglementé dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. La plupart des fournisseurs et des prestataires de services de nettoyage, de sécurité et de maintenance des équipements emploient des équipes basées dans les centres commerciaux, ce qui facilite la gestion et le suivi.

Plutôt que de considérer ses prestataires comme des « fournisseurs » externes, Klépierre préfère construire des relations basées sur le partenariat, la confiance et le respect mutuel. Fier d'être reconnu comme un acteur qui respecte les délais de paiement de ses fournisseurs, le Groupe s'efforce de développer des relations à long terme qui dépassent les limites de l'accord contractuel formel.

Pour assurer une gestion efficace des risques opérationnels liés aux achats et optimiser la performance du Groupe dans ce domaine, une équipe dédiée aux achats a été créée en 2014. Elle a pour objectif de rationaliser le processus d'achat, de sécuriser, d'évaluer et de suivre un groupe particulier de fournisseurs référencés et d'améliorer les marges opérationnelles.

Dans le sillage de l'intégration des actifs de Corio au portefeuille du Groupe, l'équipe a mis en œuvre un système de gestion des fournisseurs (SRM) qui s'applique à l'ensemble des 16 pays où le Groupe est présent. Bien que le Groupe n'ait pas de fonction centrale pour les achats, des procédures de coordination des achats internationaux ont été mises en place. L'information sur l'ensemble des appels d'offres réalisés en France est partagée entre tous les pays et toutes les régions où les achats sont réalisés localement en fonction du contexte spécifique. La prise de décisions en matière d'achats est appuyée par des équipes disciplinaires mixtes et supervisée par les responsables pays, les Directeurs des opérations et les Directeurs des achats.

En 2018, Klépierre a acheté environ 450 millions d'euros de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux. Ces charges d'exploitation font l'objet d'un examen minutieux, car elles sont pour la plupart répercutées sur les locataires par le biais de la redevance de service. Les responsables d'enseignes exigent une gestion budgétaire transparente et efficace ; c'est pourquoi le Groupe cherche continuellement à réaliser des économies pour le compte de ses locataires. Plusieurs mesures ont été prises ces dernières années en ce sens. À titre d'exemple, un appel d'offres a été lancé en France suite à la décision du Groupe de réaliser

des économies de coûts en regroupant les contrats de gaz naturel sur l'ensemble de son portefeuille. La renégociation des contrats de gestion des déchets a également été menée en 2018 avec les mêmes objectifs.

Le Groupe applique également un processus rigoureux de sélection et d'approbation, la signature d'accords-cadres et un suivi permanent sur site permettent d'identifier et de limiter les risques liés aux charges d'exploitation. Le même niveau d'exigence est appliqué aux charges exceptionnelles.

De plus, l'équipe des achats et le personnel impliqué dans la prise de décision en matière d'approvisionnement accordent une attention particulière à la responsabilité d'entreprise et à l'éthique commerciale. Premièrement, ils suivent deux principes fondamentaux : la neutralité, afin de garantir des processus équitables, éthiques, objectifs et transparents ; et la prise en compte du coût du cycle de vie des produits achetés. Deuxièmement, ils ont progressivement intégré les engagements sociaux et environnementaux aux accords contractuels, en mettant l'accent sur les critères suivants :

- > économique, y compris la situation financière, la déontologie et la part du chiffre d'affaires réalisée avec le groupe Klépierre (qui ne doit pas excéder 22 %) ;
- > environnemental, y compris l'utilisation de produits et de matériaux non nocifs, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets et la mise en place de procédés innovants en vue de réduire les impacts environnementaux ; et

- > social, comme les mesures de lutte contre le travail dissimulé, le travail forcé ou le travail des enfants, et le respect des conditions et des horaires de travail.

L'équipe des achats s'associe à ces efforts en collaborant régulièrement avec les fournisseurs. Cette collaboration passe notamment par une réunion annuelle avec les principaux fournisseurs du Groupe, afin d'aborder différentes questions, comme les difficultés rencontrées, ou les opportunités de travailler avec Klépierre sur des objectifs communs de développement durable.

Enfin, la Charte d'approvisionnement responsable de Klépierre, élaborée en 2018, reflète le lancement de la stratégie *Act for Good*® et définit les standards que le Groupe attend de ses fournisseurs dans les domaines environnementaux et sociaux. Plus spécifiquement, la Charte fixe des exigences en matière de droits de l'homme, d'éthique, de sécurité, de performance énergétique, de gestion des déchets, de comportement durable, de développement local et de certification des bâtiments, et exige la signature d'un engagement formel de tous les prestataires de services Klépierre.

De manière générale, les fournisseurs titulaires d'une certification sont privilégiés, car le Groupe considère que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 80 % des prestataires et fournisseurs clés ont au moins une certification, essentiellement ISO 9001 ou 14001. Le Groupe s'efforcera de considérer ce niveau comme un minimum pour la certification de la chaîne d'approvisionnement.

► PART DES PRESTATAIRES-CLÉS CERTIFIÉS DU GROUPE

	Prestataires en charge du nettoyage	Prestataires en charge de la sécurité	Prestataires en charge de la maintenance
France-Belgique	42 %	92 %	38 %
Italie	97 %	79 %	79 %
Scandinavie	100 %	100 %	100 %
Ibérie	100 %	95 %	100 %
Europe centrale et Turquie	90 %	96 %	96 %
Pays-Bas	100 %	100 %	100 %
Allemagne	28 %	100 %	92 %
GROUPE	74 %	92 %	72 %

Commentaires sur les tendances : dans la gestion quotidienne des centres commerciaux du Groupe, les prestataires chargés du nettoyage, de la sécurité et de la gestion des locaux sont nos principaux partenaires sur place. Klépierre s'engage à travailler en étroite collaboration avec eux afin d'intégrer la performance RSE dans sa chaîne de valeur. En 2018, plus de 99 % de ces principaux partenaires ont obtenu une certification environnementale, de sécurité/sûreté et/ou qualité. Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

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 46,4 % à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude. Klépierre poursuivra son analyse pour en tirer un plan d'action concret, afin d'engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche partagée et responsable.

Tirer parti des innovations des fournisseurs dans un intérêt commun

Depuis longtemps engagé dans la recherche de solutions communes pour faire face avec ses fournisseurs aux enjeux de développement durable, le Groupe a organisé en 2018 une journée d'appel aux innovations, *I-Day*, dans son siège parisien.

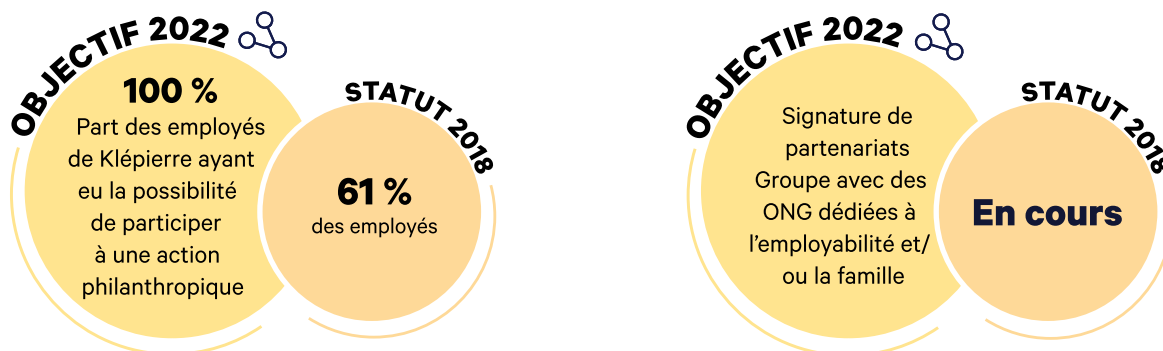
Dix idées d'innovation rémunératrice ont été présentées au Top Management par les fournisseurs notamment des carports photovoltaïques, des bornes de recharge pour véhicules électriques et des robots nettoyeurs. Lauréats de cette journée, Tri-O et Les Alchimistes ont mutualisé leurs expertises pour proposer une solution de gestion des déchets novatrice et très performante fondée sur le compostage électromécanique.

En plus de soutenir l'objectif à long terme du Groupe d'atteindre 90 % de déchets recyclés dans ses centres, cette solution permettrait une réduction des coûts entre 15 % et 30 % par rapport aux méthodes de compostage traditionnelles, et offrirait la possibilité de créer une nouvelle source de revenus par la vente d'un compost de haute qualité Made in Klépierre. Elle est actuellement à l'essai dans le centre commerciale Le Millénaire (Aubervilliers, France).

4.4.5 Développer la solidarité

Le fait de donner aux collaborateurs la possibilité de soutenir des associations caritatives locales peut contribuer de manière positive à l'engagement et à la satisfaction, tout en renforçant les liens du Groupe avec ses communautés. Ainsi, Klépierre encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif au sein de leur communauté et a pris un engagement à long terme afin que tous ses employés aient la possibilité de soutenir un organisme de bienfaisance.

► PHILANTHROPIE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



En 2018, environ 742 collaborateurs (représentant 61 % de l'effectif total) ont donné de leur temps et de leur énergie pour soutenir des organismes caritatifs locaux :

- > en République tchèque, 30 collaborateurs ont participé à une compétition de volley-ball qui leur a permis de récolter 400 euros pour soutenir un projet qui finance des déjeuners scolaires pour les enfants défavorisés ;
- > en Espagne, 40 collaborateurs ont organisé une collecte de jouets et une sortie au cinéma pour des enfants défavorisés. Dans ce cadre, Klépierre a effectué une donation de 5 000 dollars ;
- > toujours en Espagne, des collaborateurs de La Gavia se sont portés bénévoles auprès d'une paroisse locale, pour aider des familles défavorisées. Avec l'abondement de Klépierre, qui a doublé leurs gains, ils ont collecté 6 700 dollars. Les collaborateurs participent aussi à une banque alimentaire qui a bénéficié à presque 300 familles et 100 enfants ; et
- > au Portugal, tous les jeudis, les collaborateurs du siège se mettent au service des personnes âgées qui se rendent dans les centres commerciaux du Groupe. Le siège social s'associe également à une paroisse locale et des collaborateurs se portent volontaires pour aider les personnes âgées à domicile ou pour les accompagner à un rendez-vous médical.

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

	2018
France-Belgique	83 %
Italie	95 %
Scandinavie	89 %
Ibérie	63 %
Europe centrale et Turquie	91 %
Pays-Bas	92 %
Allemagne	60 %
GROUPE	84 %

Commentaires sur les tendances : la collaboration étroite avec les réseaux locaux à proximité de nos centres est au cœur de la stratégie RSE de Klépierre. En 2018, 84 % de nos centres ont organisé un événement caritatif avec leurs clients et en partenariat avec une ONG pour répondre aux besoins de leurs communautés. Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus. Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Ces événements ont représenté en cumul 8 636 jours et occupé plus de 59 000 m² dans l'ensemble de nos centres.

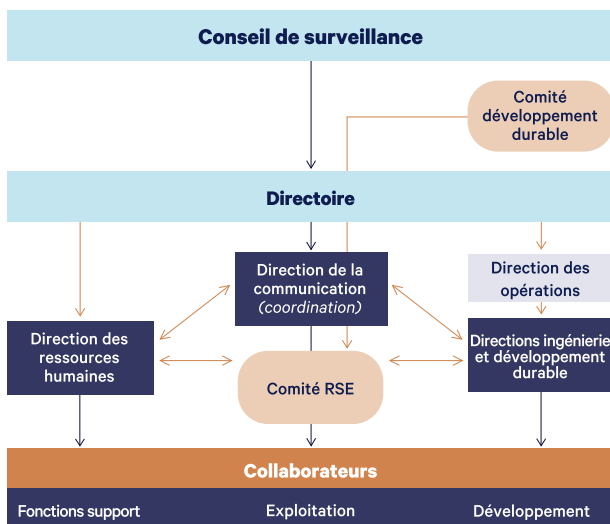
En Europe, les actions philanthropiques de Klépierre ont touché environ 435 000 bénéficiaires.

4.5 GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La stratégie de Klépierre en matière de développement durable est ancrée dans les structures de gestion du Groupe. Ses engagements sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés d'outils de suivi de la performance dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives externes auxquelles le Groupe participe.

4.5.1 Organisation

La gouvernance de Klépierre en matière de développement durable est bien établie et enracinée dans les opérations et la structure de gouvernance du Groupe.



Le Conseil de surveillance contrôle la performance globale du Groupe dans ce domaine. Il est épaulé par le Comité du développement durable, qui examine les processus et les résultats du Groupe en matière de développement durable et lui en rend compte.

Composé de quatre membres du Conseil de surveillance, ce Comité 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 2018.

Le **Comité RSE** apporte son aide au **Directoire** de Klépierre dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable. Il a pour missions de fixer les objectifs, d'approuver les plans d'action et de rendre compte au Directoire des résultats atteints. Il réunit les membres du Directoire, les Directions ingénierie et développement durable, des ressources humaines et de la communication, ainsi que d'autres fonctions concernées (Exploitation et développement notamment). En 2018, il s'est réuni quatre fois et a travaillé en étroite collaboration avec les Directions suivantes :

- > la **Direction ingénierie et développement durable**, qui 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. Rattachée au Directeur des opérations, la Direction supervise l'ensemble des enjeux techniques liés à l'exploitation des centres commerciaux du Groupe et veille à ce que la politique de ce dernier en matière environnementale et sociétale soit diffusée et appliquée dans l'ensemble de son portefeuille ;
- > la **Direction des ressources humaines**, qui supervise la stratégie RH du Groupe en portant notamment ses enjeux de gestion des talents, de développement des compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe ;

- > la **Direction de la communication**, qui travaille de pair avec la Direction ingénierie et développement durable et la Direction des ressources humaines, s'assure, avec le concours des directions pays, que la mise en œuvre de la stratégie est efficace.

Fixer les objectifs pour chaque pays et mettre en œuvre les actions

La mise en œuvre des engagements d'Act for Good® fait partie des objectifs fixés aux membres du Directoire, aux directeurs pays, aux responsables pays ainsi qu'aux directeurs et responsables techniques en région et dans les centres commerciaux. De plus, les engagements principaux d'Act for Good® sont intégrés dans les critères des plans d'attribution d'actions de performance pour les principaux cadres du Groupe.

Dans les 16 pays où Klépierre est présente, le management et les directions opérationnelles mettent en œuvre les objectifs Groupe et 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, en s'appuyant notamment sur les guides des bonnes pratiques pour la gestion de l'énergie, des déchets, de l'eau et des certifications. Ceux-ci définissent les mesures adaptées qu'un pays peut prendre au vu des actions déjà menées à l'échelle du Groupe.

Ces plans d'action sont ensuite partagés lors d'une réunion annuelle spécifique regroupant l'ensemble du réseau européen avant d'être présentés au Directeur des opérations du Groupe.

Un réseau d'une trentaine de représentants du personnel couvrant l'ensemble des filiales de Klépierre est chargé de conduire les actions au plan local et de faire remonter les bonnes pratiques. Ces représentants sont en contact étroit avec les équipes du siège, en particulier la Direction ingénierie et développement durable, avec lesquelles ils se réunissent chaque mois. Ces rendez-vous réguliers permettent d'accélérer la mise en œuvre des actions approuvées, de multiplier les échanges et de renforcer la transversalité des équipes. En plus de ces rendez-vous mensuels, l'ensemble des représentants 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.

4.5.2 Politiques de développement durable

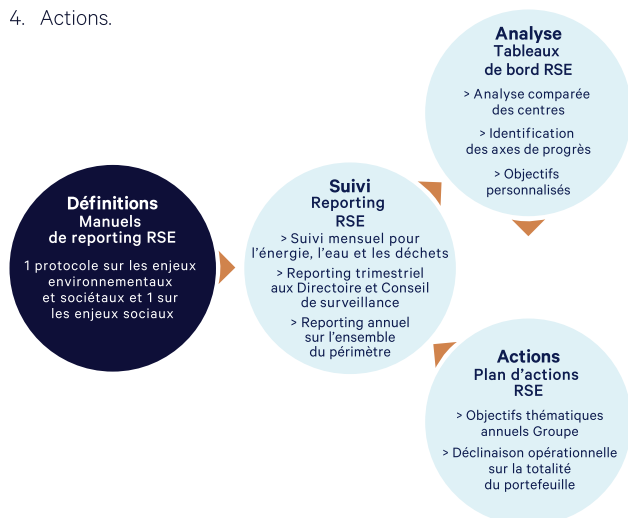
La stratégie du Groupe s'accompagne des politiques suivantes donnant une orientation sur les mesures et les normes que les collaborateurs sont censés appliquer dans le cadre de leurs affaires :

- > politique de dialogue social ;
- > politique de ressources humaines ;
- > politique de développement de carrière des collaborateurs ;
- > politique de santé et de bien-être ;
- > politique de gestion des talents ;
- > politique de recrutement ;
- > politique de recrutement des stagiaires ;
- > politique de diversité.

4.5.3 Système de management et outils

Le Groupe dispose de toute une panoplie d'outils et de processus pour intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans ses procédures opérationnelles. Ces outils sont déployés dans l'ensemble des opérations du Groupe afin de garantir une approche uniforme. Ils sont regroupés en quatre volets pour en accroître la lisibilité en interne :

1. Définitions ;
2. Suivi ;
3. Analyse ;
4. Actions.



4.5.3.1 Définitions : manuels de reporting RSE

Le Groupe a établi des définitions types des différents impacts environnementaux, sociétaux et sociaux que les centres commerciaux sont tenus de contrôler.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

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

Ces documents sont mis à jour chaque année pour s'adapter aux évolutions de l'activité du Groupe et des réglementations en vigueur dans ses différents pays d'implantation.

4.5.3.2 Suivi : reporting RSE

En 2018, plus de 99 % des centres du portefeuille de Klépierre ont suivi leur performance au regard des impacts et indicateurs de performance définis. Dans chaque pays, le reporting interne est mené à bien par les équipes techniques et opérationnelles.

4.5.3.2.1 Enjeux environnementaux et sociétaux

- > Les directeurs de centre et directeurs techniques suivent au moins mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets de leur centre. 77 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique automatisant le reporting (grâce à une connexion directe avec les fournisseurs de fluides par exemple) et générant de manière instantanée des analyses de la performance réelle des actifs. Les

données de performance sont collectées et analysées à l'aide de l'outil DEEPKI, qui permet de standardiser le reporting mensuel de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de déchets. Grâce à DEEPKI, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres.

- > Au niveau du Groupe, un bilan est présenté au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance sur une base trimestrielle pour les indicateurs de performance énergie, eau, déchets et sur une base annuelle pour l'ensemble des indicateurs du reporting RSE.

4.5.3.2.2 Enjeux sociaux

Les données sociales sont traitées dans un système d'information partagé avec l'ensemble des équipes de ressources humaines du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données, basée sur un référentiel commun.

Ces données ainsi que les informations qualitatives correspondantes sont compilées chaque trimestre par la Direction des ressources humaines 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.

4.5.3.3 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 du Groupe, 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.

L'outil DEEPKI permet à Klépierre de consolider mensuellement pour chacun des centres de son portefeuille les principaux indicateurs de pilotage technique et de développement durable, et de comparer les performances des centres techniquement similaires. Cette démarche s'appuie sur des variables clés (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface, inauguration et/ou rénovation) qui permettent au Groupe d'identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et de cibler en conséquence ses actions en matière de gestion de l'énergie.

4.5.3.4 Actions : plan d'action RSE

L'analyse fine des performances présentée 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. 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, pour la consommation d'eau et d'énergie et la production de 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.

L'une des stratégies clés déployées par Klépierre dans ce domaine a été de créer des plans d'action « boost » pour les actifs les moins performants. La démarche adoptée est on ne peut plus rigoureuse : le Groupe convie des spécialistes et du personnel de terrain à des ateliers durant deux jours dans l'optique d'évaluer l'activité de chaque

centre et de procéder à une consultation associant l'ensemble des acteurs concernés en vue d'élaborer un plan d'action concret et réalisable. Cette approche globale aide le personnel de terrain à mieux comprendre et gérer l'actif dont il a la charge, et permet le déploiement d'actions en faveur de l'efficacité énergétique.

Pour les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiables en vue d'accroître l'efficacité énergétique, des investissements sont réalisés afin de mettre à niveau leurs installations techniques. La plateforme DEEPI est liée à la planification budgétaire du Groupe, permettant que l'approbation des investissements soit modérée en fonction de la diligence avec laquelle les centres commerciaux ont mis en œuvre l'ensemble des mesures identifiées en matière d'efficacité énergétique.

4.5.4 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

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 ayant trait au développement durable.

International Council of Shopping Centers (ICSC)

L'ICSC, qui regroupe plus de 60 000 acteurs dans 90 pays, participe 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 sur les bonnes pratiques en matière de développement durable afin d'établir une approche standardisée pour le reporting des impacts environnementaux et sociaux matériels pour les sociétés foncières cotées. Klépierre est membre du Comité du développement durable de l'EPRA.

Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

Le CNCC a pour rôle de promouvoir et de représenter le secteur des centres commerciaux en France. Klépierre prend 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 promouvoir et à représenter les intérêts collectifs et professionnels des sociétés immobilières et foncières françaises, et notamment le développement durable à travers des récompenses et des échanges entre membres.

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

Le GRESB a pour mission principale d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés et fonds, cotés ou non, spécialisés 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 (*Global Compact*) des Nations Unies depuis 2012, Klépierre publie chaque année sa Communication sur le Progrès afin de faire le bilan de son engagement en faveur de la mise en œuvre des 10 principes universels promus par le Pacte (en matière 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 en 2013, cette Charte offre aux sociétés du secteur immobilier un cadre leur permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de leur portefeuille et d'anticiper ainsi les futures évolutions réglementaires en matière de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Le Groupe en est signataire depuis novembre 2013 et a renouvelé sa signature en 2017 à la suite de la publication de la nouvelle version de la Charte.

Charte de la diversité

Lancée en 2004, cette Charte engage les entreprises qui la signent à promouvoir la diversité dans leurs effectifs et à affirmer leur engagement en faveur de la non-discrimination et de l'égalité des chances. Klépierre en est signataire depuis 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 mentalités à l'égard des parents en activité, 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 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) avec pour mission de promouvoir un développement urbain durable, tout particulièrement dans les domaines de la construction et du bâtiment. Elle est un lieu singulier qui rassemble tous les secteurs impliqués dans l'édification et le développement des villes pour rendre les zones urbaines aussi humaines et agréables à vivre que possible.

Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

La BBKA se donne pour objectifs de diminuer l'empreinte carbone des bâtiments et de valoriser toutes les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone. Elle a élaboré un label qui est entré en vigueur en 2016.

4.6 DONNÉES COMPLÉMENTAIRES, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

4.6.1 Données complémentaires

4.6.1.1 Synthèse des résultats obtenus au regard des engagements Act for Good® pour 2022

► ACT FOR THE PLANET

	2018	Engagement 2022
AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE		
Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes par rapport à 2013	- 17 %	- 40 %
Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes	73 %	100 %
Engagement des cinq plus grands centres commerciaux de notre portefeuille à parvenir à un bilan carbone positif d'ici à cinq ans	En cours	Neutralité carbone
Certification de la stratégie climatique du Groupe par la Science-Based Targets Initiative	En cours	Certifiée
CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE		
Part des déchets non envoyés en décharge	89 %	100 %
Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire	45 %	100 %
DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS		
Part des centres ayant obtenu une certification de développement durable (BREEAM <i>In-Use</i> , ISO 14001, etc.)	74 %	100 %
Part des projets de développement ayant obtenu la certification BREEAM <i>New Construction</i> (de niveau Excellent minimum)	100 %	100 %
Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	100 %	100 %
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE		
Part des centres accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique	97 %/56 %	100 %

► ACT FOR TERRITORIES

	2018	Engagement 2022
FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES		
Part des prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (sécurité, maintenance, services de nettoyage)	80 %	100 %
Part des centres ayant contribué à l'emploi local	48 %	100 %
PARTICIPER À LA VIE LOCALE		
Part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale	76 %	100 %
POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN		
Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	61 %	100 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	53 %	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 %	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 %	100 %
Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'actions biodiversité	100 %	100 %

► ACT FOR PEOPLE

	2018	Engagement 2022
ACCROÎTRE LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS		
Augmentation du <i>Net Promoter Score</i> (NPS) du Groupe	+ 3 pts	+ 3 pts
Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées en moins d'une heure	50 %	100 %
PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES		
Part des centres commerciaux ayant fait la promotion de la santé et du bien-être	56 %	100 %
Part des centres commerciaux ayant offert des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	60 %	100 %
OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE		
Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs du Groupe	92 %	100 %
Part des salariés couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	96 %	100 %
Part des jeunes diplômés ayant bénéficié d'un accompagnement de carrière personnalisé	100 %	100 %
Part des collaborateurs ayant contribué à la co-construction de l'avenir de l'entreprise	15 %	100 %
PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS		
Part des salariés et des parties prenantes sensibilisés à l'éthique des affaires	46 %	100 %
Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 %	100 %
DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ		
Part des employés ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	61 %	100 %
Signature de partenariats Groupe avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille	Pas encore au niveau Groupe	Signature

4.6.1.2 Données complémentaires relatives à l'environnement

4.6.1.2.1 Énergie

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE DANS LES PARTIES COMMUNES

(périmètre courant)

En MWh	2016	2017	2018
France-Belgique	95 526	123 616	131 676
Italie	101 156	118 791	114 594
Scandinavie	88 716	81 537	86 091
Ibérie	46 262	44 432	40 824
Europe centrale et Turquie	77 587	87 465	60 073
Pays-Bas	15 574	11 981	7 426
Allemagne	25 358	24 423	24 540
GROUPE	450 538	492 245	465 224

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE DANS LES PARTIES COMMUNES

(périmètre constant)

En MWh	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	126 443	130 525	+ 3 %
Italie	112 811	114 594	+ 2 %
Scandinavie	83 008	86 091	+ 4 %
Ibérie	42 514	40 824	- 4 %
Europe centrale et Turquie	67 754	60 073	- 11 %
Pays-Bas	11 199	7 426	- 34 %
Allemagne	25 123	24 540	- 2 %
GROUPE	468 854	464 073	- 1 %

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux en gestion seule (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► PART D'ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LES CONSOMMATIONS DES PARTIES COMMUNES

(périmètre courant)

	2016	2017	2018
France-Belgique	10 %	14 %	72 %
Italie	78 %	75 %	76 %
Scandinavie	88 %	88 %	87 %
Ibérie	85 %	85 %	92 %
Europe centrale et Turquie	32 %	45 %	28 %
Pays-Bas	100 %	99 %	100 %
Allemagne	33 %	71 %	78 %
GROUPE	58 %	60 %	73 %

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► PART DE L'ÉNERGIE TOTALE D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LES CONSOMMATIONS DES PARTIES COMMUNES

(périmètre courant)

	2016	2017	2018
France-Belgique	12 %	19 %	56 %
Italie	64 %	63 %	59 %
Scandinavie	75 %	78 %	86 %
Ibérie	74 %	80 %	85 %
Europe centrale et Turquie	23 %	32 %	21 %
Pays-Bas	79 %	86 %	100 %
Allemagne	22 %	19 %	43 %
GROUPE	48 %	49 %	60 %

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe
Consommation d'électricité	Énergie solaire photovoltaïque	0 %	7 %	0 %	0 %	1 %	0 %	2 %
	Autres	0 %	62 %	0 %	0 %	6 %	0 %	20 %
	Énergie hydroélectrique	70 %	3 %	85 %	25 %	10 %	39 %	40 %
	Énergie éolienne	2 %	1 %	1 %	67 %	7 %	52 %	10 %
	Énergie solaire thermique	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Biomasse	0 %	0 %	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %
	Géothermie	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Biocarburant	0 %	3 %	1 %	0 %	0 %	8 %	1 %
TOTAL	72 %	76 %	87 %	92 %	28 %	100 %	78 %	73 %
Consommation de chaud urbain	Biomasse	24 %	N/A	41 %	N/A	7 %	0 %	25 %
	Incinération des déchets	21 %	N/A	23 %	N/A	0 %	100 %	18 %
	Géothermie	0 %	N/A	17 %	N/A	2 %	0 %	7 %
	Autres énergies renouvelables	0 %	N/A	0 %	N/A	2 %	0 %	0 %
	TOTAL	45 %	0 %	82 %	0 %	11 %	100 %	14 %
Consommation de froid urbain	Géothermie	0 %	N/A	29 %	N/A	N/A	0 %	5 %
	Énergie hydroélectrique	10 %	N/A	71 %	N/A	N/A	0 %	19 %
	Énergie solaire thermique	3 %	N/A	0 %	N/A	N/A	0 %	2 %
	Énergie éolienne	5 %	N/A	0 %	N/A	N/A	0 %	3 %
TOTAL	18 %	N/A	100 %	N/A	N/A	0 %	0 %	28 %
% TOTAL D'ÉNERGIE RENOUVELABLE	56 %	59 %	86 %	85 %	21 %	100 %	43 %	60 %

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWH EN 2018

(Périmètre constant)

En MWh	Consommation électrique	Consommation froid urbain	Consommation chaud urbain	Consommation fioul	Consommation totale
France-Belgique	88 562	7 570	16 011	18 347	130 490
Italie	87 809	0	0	26 428	114 237
Scandinavie	60 314	2 813	22 083	837	86 046
Ibérie	37 725	0	0	3 090	40 815
Europe centrale et Turquie	41 914	0	8 435	9 719	60 068
Pays-Bas	4 716	871	1 839	0	7 426
Allemagne	11 869	3 676	8 995	0	24 540
GROUPE	332 910	14 930	57 363	58 420	463 622

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.2. Émissions de carbone

► ÉVOLUTION DE L'EMPREINTE CARBONE GLOBALE (SCOPES 1, 2 ET 3) – LOCATION-BASED

(périmètre constant)

En tCO ₂ Location-based	2018					Total
	Émissions Scope 1	Émissions Scope 2	Émissions Scope 3 avec levier direct	Émissions Scope 3 avec levier indirect		
France-Belgique	3 398	5 907	N/A	428 817		438 121
Italie	4 983	30 031	N/A	558 842		593 856
Scandinavie	197	3 640	N/A	161 587		165 424
Ibérie	572	11 541	N/A	218 786		230 898
Europe centrale et Turquie	1 798	22 004	N/A	185 341		209 143
Pays-Bas	0	2 372	N/A	24 025		26 397
Allemagne	0	6 039	N/A	72 612		78 651
GROUPE	10 947	81 534	98 646	1 650 009		1 842 910

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En tCO ₂ Location-based	2017					Total
	Émissions Scope 1	Émissions Scope 2	Émissions Scope 3 avec levier direct	Émissions Scope 3 avec levier indirect		
France-Belgique	5 060	5 878	N/A	N/A		10 938
Italie	7 843	32 661	N/A	N/A		40 504
Scandinavie	277	3 781	N/A	N/A		4 058
Ibérie	2 298	12 624	N/A	N/A		14 922
Europe centrale et Turquie	4 018	27 694	N/A	N/A		31 712
Pays-Bas	0	5 198	N/A	N/A		5 198
Allemagne	0	6 176	N/A	N/A		6 176
GROUPE	19 496	94 011	103 389	1 647 992		1 864 888

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.3 Économie circulaire

► DESTINATIONS DES DÉCHETS

(Périmètre constant)

	Recyclé		Réutilisation		Autre méthode de valorisation		Compostage		Méthanisation		Valorisation		Incinération avec valorisation énergétique		Autre méthode de valorisation		Valorisation énergétique		Incinération sans valorisation énergétique		Envoi en décharge		Non valorisés		Total	
	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %	en tonnes	en %
France- Belgique	6 957	30 %	17	0 %	2 333	10 %	44	0 %	304	1 %	9 655	42 %	12 409	53 %	221	1 %	12 630	54 %	3	0 %	1 011	4 %	1 014	4 %	23 299	100 %
Italie	4 692	39 %	1 229	10 %	1 526	13 %	1 256	11 %	0	0 %	8 703	73 %	544	5 %	343	3 %	887	7 %	0	0 %	2 350	20 %	2 350	20 %	11 940	100 %
Scandinavie	4 181	42 %	67	1 %	59	1 %	751	8 %	491	5 %	5 549	56 %	4 233	43 %	64	1 %	4 297	44 %	0	0 %	28	0 %	28	0 %	9 874	100 %
Ibérie	3 368	33 %	0	0 %	531	5 %	1 375	13 %	0	0 %	5 274	51 %	4 143	40 %	0	0 %	4 143	40 %	0	0 %	901	9 %	901	9 %	10 319	100 %
Europe centrale et Turquie	2 398	32 %	262	4 %	578	8 %	104	1 %	0	0 %	3 341	45 %	1 307	18 %	0	0 %	1 307	17 %	315	4 %	2 495	33 %	2 810	38 %	7 458	100 %
Pays-Bas	1 879	52 %	0	0 %	0	0 %	66	2 %	0	0 %	1 946	54 %	1 602	44 %	0	0 %	1 602	44 %	72	2 %	0	0 %	72	2 %	3 619	100 %
Allemagne	307	32 %	0	0 %	80	8 %	89	9 %	37	4 %	514	53 %	460	47 %	0	0 %	460	47 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	974	100 %
GROUPE	23 783	35 %	1 574	2 %	5 107	8 %	3 685	5 %	832	1 %	34 981	52 %	24 698	37 %	628	1 %	25 326	38 %	390	1 %	6 786	10 %	7 176	11 %	67 483	100 %

Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 97,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.4 Eau

► CONSOMMATION D'EAU TOTALE

(périmètre constant)

En m ³	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	1 045 155	1 029 406	- 2 %
Italie	1 334 805	1 329 028	0 %
Scandinavie	364 409	372 966	+ 2 %
Ibérie	385 308	401 117	+ 4 %
Europe centrale et Turquie	576 991	595 898	+ 3 %
Pays-Bas	26 650	23 708	- 11 %
Allemagne	124 337	128 198	+ 3 %
GROUPE	3 857 656	3 880 322	+ 1 %

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).

Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.3 Données complémentaires relatives aux ressources humaines

► RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE À LA CLÔTURE

En euros	2018	2017	Variation
France-Belgique	56 145	55 633	+ 0,9 %
Italie	43 304	43 235	+ 0,2 %
Scandinavie	73 960	74 093	- 0,2 %
Ibérie	44 031	43 839	+ 0,4 %
Europe centrale et Turquie	28 437	28 222	+ 0,8 %
Pays-Bas	69 698	73 305	- 4,9 %
Allemagne	60 572	56 123	+ 7,9 %
GROUPE	52 280	51 769	+ 1,0 %

► ACCÈS À LA FORMATION

	2018			2017		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'heures de formation	12 372	14 145	26 517	16 607	17 987	34 595
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	25	22	23	33	28	30
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	25	19	21	32	24	27
Taux d'accès à la formation	100 %	87 %	92 %	95 %	85 %	90 %

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

	2018	2017
Executive Management	18	23
Top Management	20	22
Middle Management	30	38
First Line Management	29	36
Non-Management ^(a)	20	28
GROUPE	23	30

(a) Non-Management : Officer + assistant.

► SORTIES PAR MOTIFS

(CDI et CDD)

	2018	2017
Démissions	102	134
Licenciements	24	25
Départs négociés	72	40
Retraites	6	9
Fin de CDD	43	41
Autres motifs ^(a)	25	17
GROUPE	272	266

(a) Externalisation, transfert, fin de période d'essai et décès.

► ABSENTÉISME

	2018		2017	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Nombre de jours d'absences pour cause de maladie	2 337	6 871	2 264	6 364
<i>dont absences pour cause de maladie de 7 jours ou moins</i>	576	1 715	788	1 934
<i>dont absences pour cause de maladie de 3 jours ou moins</i>	329	817	259	898
TOTAL	3 242	9 402	3 311	9 196

► TAUX D'ABSENTÉISME PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	1,9 %	1,9 %
Italie	1,1 %	1,3 %
Scandinavie	3,9 %	1,7 %
Ibérie	0,6 %	1,4 %
Europe centrale et Turquie	1,5 %	1,7 %
Pays-Bas	3,1 %	1,8 %
Allemagne	5,1 %	5,2 %
GROUPE	2,1 %	1,9 %

Le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre total de jours perdus 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 ne sont pas prises en compte.

Liste des accords d'entreprise en vigueur – Klépierre Management :

- > Accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail – 13/11/2000.
- > Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – 30/06/2008.
- > Accord d'entreprise – 27/01/2009.
- > Accord d'entreprise sur le travail dominical – 28/03/2011.
- > Accord collectif d'entreprise relatif au régime frais de santé des salariés – 04/12/2012.
- > Accord d'entreprise portant sur la mise en place d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) – 07/01/2013.
- > Accord d'entreprise portant sur la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise (PERCO) – 07/01/2013.
- > Accord collectif d'entreprise relatif au régime de prévoyance incapacité – invalidité – décès des salariés de Klépierre Management – 09/04/2013.
- > Accord de participation – 24/06/2013.
- > Accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – 23/02/2017.
- > Accord d'entreprise sur la mise en place au droit à la déconnexion – 10/05/2017.
- > Accord d'entreprise sur le vote par voie électronique pour l'élection des membres IRP – 25/01/2018.

4.6.2 Précisions méthodologiques

Le reporting RSE du Groupe est un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage de ses démarches RSE. Pour ce faire, Klépierre déploie un système de management complet lui permettant de quantifier et cerner les principaux impacts environnementaux, sociétaux et sociaux du Groupe et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

- > la pertinence : les sources significatives d'impact et d'opportunités 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.

4.6.2.1 Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

4.6.2.1.1 Définition des indicateurs et référentiels sectoriels

Définitions des indicateurs

Pour assurer l'homogénéité et la fiabilité de la procédure de reporting RSE et des informations qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe, un protocole de reporting concernant les volets environnemental et sociétal est diffusé dans l'ensemble du Groupe depuis 2006. Il constitue le guide de référence pour tous les acteurs impliqués dans la procédure de reporting. Ce protocole est annuellement mis à jour afin de s'adosser au plus près des engagements et de la stratégie de Klépierre, mais aussi afin de prendre en compte les retours d'expérience à l'issue de chaque exercice, les évolutions réglementaires, normatives et/ou sectorielles.

Il précise notamment la méthodologie à appliquer lors du calcul et de la collecte des indicateurs : définition, périmètre, unité, formules de calcul, contributeurs concernés, aide à la saisie, etc.

Précisions sur les unités de mesure :

- > Les pourcentages de couverture de portefeuille sont exprimés, dans leur majorité, en pourcentage de valeur de portefeuille (et non en pourcentage de nombre d'actifs) afin de mieux prendre en compte les actifs selon leur contribution au portefeuille global du Groupe.
- > Les données relatives à l'énergie, au carbone et à l'eau sont présentées à la fois en valeurs brutes (kWh, tCO₂e, m³) afin d'apprécier les volumes mais également en ratio (valeurs brutes ramenées à des données de surface ou de fréquentation) afin d'apprécier la performance des actifs sur chacune de ces thématiques.

Précisions thématiques :

- > Efficacité énergétique et intensité des émissions de gaz à effet de serre des parties communes et équipements communs : les indicateurs d'intensité et de performance énergétiques, exprimés en kWh ou kWh/m² 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.
- > Les émissions de gaz à effets de serre sont présentées selon les deux méthodes « *location-based* » et « *market-based* ». Dans le 1^{er} cas, les facteurs d'émissions utilisés dans les calculs sont ceux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (facteurs moyens nationaux). Dans le 2nd cas, les facteurs d'émissions sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie.
- > Pour les consommations d'énergie et d'eau, le Groupe se base sur les relevés de compteurs (et non les factures) pour une meilleure réactivité et une pertinence accrue des données.
- > Lorsque Klépierre n'est ni propriétaire ni gestionnaire des sièges qu'elle occupe, les consommations de ces immeubles ne sont pas reprises dans le présent rapport.
- > Les consommations d'eau représentent les consommations d'eau potable de l'ensemble du bâtiment (parties communes et privatives) dont sont exclues les consommations liées à la sécurité incendie.

- > Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2018 sont les projets livrés au cours de l'année. À l'exception du bilan carbone dans lequel les émissions liées à la construction du projet sont lissées sur les années de travaux correspondantes.
- > Tous les indicateurs clés sont calculés sur la base de données réelles et exhaustives. Pour certaines données manquantes, Klépierre a produit des estimations dont le détail est fourni dans les graphiques ou tableaux concernés.

Référentiels sectoriels

Le système de management environnemental et sociétal respecte les recommandations issues de quatre référentiels reconnus au niveau du secteur et/ou au niveau international, à savoir :

- > *Global Reporting Initiative Construction and Real Estate Sector Supplement* (GRI 4) ;
- > *European Public Real Estate Association (EPRA), Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting* ;
- > Conseil national des centres commerciaux (CNCC) – Guide sectoriel de reporting RSE/Déclaration de performance extra-financière ;
- > Organisation des Nations Unies (ONU) – objectifs de développement durable.

Pour chacun de ces quatre référentiels, une table de concordance avec les informations extra-financières présentées par Klépierre dans ce document est consultable à la section 4.6.3.

4.6.2.1.2 Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2018

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.

Dans une logique d'exhaustivité et de comparabilité des données, Klépierre réalise donc une distinction périmètre courant/constant sur la majorité des indicateurs.

De plus, la notion de gestion opérationnelle, spécifique à l'industrie des centres commerciaux, prime la notion de détention pour la prise en compte d'un actif dans le périmètre de reporting.

Ainsi, le Groupe utilise un périmètre de reporting agrégeant les actifs détenus et gérés par Klépierre aux actifs gérés mais non détenus (quand les données sont disponibles) afin de refléter, au plus juste, l'activité du Groupe. Les actifs détenus mais non gérés par Klépierre ne sont, eux, pas inclus dans le périmètre de reporting du Groupe.

Périmètre « courant »

Ce périmètre global 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). Pour 2018, il comprend :

- > l'ensemble des actifs détenus et gérés par Klépierre (à l'exception de Chartes La Madeleine) ;
- > les actifs non détenus par Klépierre mais dont le Groupe assure la gestion et pour lesquelles les données opérationnelles sont disponibles (cinq centres français en 2018 : Mérignac Soleil à Mérignac Art de vivre à Éragry, Beaulieu à Nantes, Nîmes Étoile à Nîmes et Belle Épine à Thiais).

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.

Concernant les actifs gérés pour compte de tiers, 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 peut expliquer les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Le périmètre courant 2018 représente ainsi 99,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2018. Dans ce pourcentage comme dans tous les pourcentages de couverture exprimés en valeur, seules les valeurs des centres détenus et gérés sont prises en compte (les valeurs des centres détenus mais non gérés ne sont pas disponibles).

Périmètre « constant »

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe. Hors effets de cessions et acquisitions, il comprend ainsi tous les centres commerciaux détenus et gérés au minimum pendant ces 24 mois. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée.

Le périmètre « constant » 2017/2018 représente 99,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2018.

Enfin, si des exclusions de périmètre ont été réalisées pour le calcul d'un indicateur, celles-ci sont mentionnées en note pour chacun des tableaux ou graphiques du présent chapitre.

Périodes de reporting

Klépierre recourt à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de minimiser le recours aux estimations et de rendre possible la collecte et la consolidation des données réelles.

Afin de pouvoir se fonder sur des consommations réelles, et de publier les résultats dans le calendrier attendu, 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 liés à l'énergie, au changement climatique, aux déchets, à l'eau et aux transports, la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N soit du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre 2018 pour le reporting 2018.

Les autres indicateurs (certifications, impacts sociétaux...) sont calculés sur la base de l'année civile soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 pour le reporting 2018.

4.6.2.1.3 Process de collecte des données

Outil

Depuis 2017, le Groupe a implanté sur l'ensemble de son périmètre un logiciel en ligne afin d'automatiser et de fiabiliser la collecte des données relatives aux enjeux environnementaux et sociétaux de ses activités. Déployé sur l'ensemble des actifs, il permet une connexion à distance, en temps réel, pour l'ensemble des équipes présentes sur les centres commerciaux mais aussi pour les équipes des sièges de filiales nationales et les équipes Corporate.

L'outil sélectionné se distingue par sa capacité à remplir les fonctions de reporting nécessaires notamment aux publications annuelles de Klépierre, mais également et surtout par son utilisation au quotidien pour le pilotage des bâtiments détenus et/ou gérés par le Groupe.

Fréquence

Les données de consommation et de facturation pour l'énergie, les déchets et l'eau sont collectées mensuellement pour l'ensemble des actifs. À ces dernières s'ajoutent tous les indicateurs supplémentaires collectés annuellement, notamment pour la production du présent document.

4.6.2.2 Méthodologie de reporting des indicateurs sociaux

4.6.2.2.1 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 2018 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.

4.6.2.2.2 Définitions et précisions

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

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

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

4.6.2.3 Audit et vérification par un organisme tiers indépendant

Depuis neuf ans, Klépierre s'est engagée dans une démarche de transparence et fait vérifier l'ensemble de son reporting extra-financier.

Ce contrôle externe est réalisé annuellement, sur la base des obligations réglementaires et bonnes pratiques sectorielles en vigueur.

4.6.3 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.

Déclaration de performance extra-financière

Thèmes	Correspondance DDR
Présentation du modèle d'affaires	1.1.2
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la société	4.1.2
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques extra-financiers et de leurs résultats, y compris indicateurs clés	4.1.2 / 4.6.1.1
Respect des droits de l'homme	4.4.4
Lutte contre la corruption	4.4.4
Changement climatique (contribution et adaptation)	4.2.1
Économie circulaire	4.2.2
Gaspillage alimentaire	Non inclus <i>Compte tenu de la nature de ses activités, Klépierre considère que ce thème ne constitue pas un risque significatif et ne justifie donc pas un développement dans le présent document.</i>
Accords collectifs et impacts	4.4.3
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	4.4.3
Engagements sociétaux	4.3 / 4.4

Lois récemment publiées

Compte tenu de la publication très récente de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, et de la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, Klépierre n'a pas été en mesure d'intégrer les thèmes suivants à son analyse des risques RSE :

- > lutte contre l'évasion fiscale ;
- > lutte contre la précarité alimentaire ;
- > respect du bien-être animal ; et
- > alimentation responsable, équitable et durable.

Si ces thèmes s'avéraient constituer des risques principaux pour le Groupe, ils seront traités lors du prochain exercice.

Global Reporting Initiative G4 (2016)

Nom de la norme GRI	Numéro de la norme GRI	Correspondance DDR
Normes économiques	200	
Performance économique	201	2.1 / 2.8
Présence sur le marché	202	1.1.1
Impacts économiques indirects	203	1.1.2
Pratiques d'achats	204	4.4.4.3
Lutte contre la corruption	205	4.4.4
Comportement anticoncurrentiel	206	4.4.4
Normes environnementales	300	
Matières	301	4.2.3
Énergie	302	4.2.1.1
Eau	303	4.2.2.3
Biodiversité	304	4.3.4.3
Émissions	305	4.2.1.2
Effluents et déchets	306	4.2.2.3 / 4.2.2.1
Conformité environnementale	307	4.1.3 / 4.5
Évaluation environnementale des fournisseurs	308	4.4.4.3
Normes sociales	400	
Emploi	401	4.4.3
Relations employés/direction	402	4.4.3
Santé et sécurité au travail	403	4.4.3.3
Formation et éducation	404	4.4.3.1
Diversité et égalité des chances	405	4.4.3.2
Lutte contre la discrimination	406	4.4.3.2 / 4.4.4
Liberté syndicale et négociation collective	407	4.4.3.4
Travail des enfants	408	4.4.4
Travail forcé ou obligatoire	409	4.4.4
Pratiques de sécurité	410	4.4.2.2
Droits des peuples autochtones	411	
Évaluation des droits de l'homme	412	4.4.4
Communautés locales	413	4.3.4
Évaluation sociale des fournisseurs	414	4.4.4.3
Politiques publiques	415	
Santé et sécurité des consommateurs	416	4.4.2
Commercialisation et étiquetage	417	
Confidentialité des données des clients	418	
Conformité socio-économique	419	

Objectifs de Développement Durable (ODD)

En 2015, tous les États membres de l'ONU ont adopté les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et s'adressent aussi bien aux citoyens, aux États qu'aux entreprises.

À travers notre nouvelle politique *Act for Good*® with Klépierre, nous souhaitons renouveler notre engagement à prendre part à ce changement. Bâtie sur trois piliers – *Act For the Planet*, *Act For Territories* et *Act For People* – notre stratégie s'articule autour d'objectifs en phase avec cette vision.

ODD	<i>Act For the Planet</i>	<i>Act For Territories</i>	<i>Act For People</i>
3-Bonne santé et bien-être			4.4.2/4.4.3
4-Éducation de qualité			4.4.3
5-Égalité entre les sexes			4.4.3
6-Eau propre et assainissement	4.2.2.3		
7-Énergie propre et d'un coût abordable	4.2.1.1		
8-Travail décent et croissance économique		4.3.1	4.4.3
9-Industrie, innovation et infrastructure	4.2.3		
10-Inégalités réduites			
11-Villes et communautés durables	4.2	4.3.4	
12-Consommation et production responsables	4.2		
13-Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	4.2.1		
14-Vie terrestre	4.2		
16-Paix, justice et institutions efficaces			4.4.4
17-Partenariats pour la réalisation des objectifs		4.3.2 / 4.4.4 / 4.3.3 / 4.4.5	

EPRA Sustainable Best Practices Recommendations (2017)

Nom de l'indicateur SBPR	Numéro de l'indicateur SBPR	Correspondance DDR
Elec-Abs	302-1	4.2.1.1
Elec-LfL	302-1	4.2.1.1
DH&C-Abs	302-1	4.2.1.2
DH&C-LfL	302-1	4.6.1.2
Fuels-Abs	302-1	4.2.1.2
Fuels-LfL	302-1	4.6.1.2
Energy-Int	CRE1	4.2.1.1
GHG-Dir-Abs	305-1	4.2.1.2
GHG-Indirect-Abs	305-2	4.2.1.2
GHG-Int	CRE3	4.2.1.2
Water-Abs	303-1	4.2.2.3
Water-LfL	303-1	4.2.2.3
Water-Int	CRE2	4.2.3.1
Waste-Abs	306-2	4.2.2.1
Waste-LfL	306-2	4.6.1.2
Cert-Tot	CRE8	4.2.3.1
Diversity-Emp	405-1	4.4.3.2
Diversity-Pay	405-2	4.4.3.2
Emp-Training	404-1	4.4.3.1
Emp-Dev	404-3	4.6.1.3
Emp-Turnover	401-1	4.4.3.1
H&S-Emp	403-2	4.4.3.3
H&S-Asset	416-1	4.4.2.2
H&S-Comp	416-2	4.4.2.2
Comty-Eng	413-1	4.3
Gov-Board	102-22	5.1.1.1
Gov-Selec	102-24	5.1.1.1
Gov-Col	102-25	5.1.1.1

4.6.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- > la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- > la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- > le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- > la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- > nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- > nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- > nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- > nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- > nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- > nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- > nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;
- > nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites contributeurs listés ci-après : Les Passages, Montebello, Serravalle, Nueva Condomina, Villa Arena Amsterdam et Arkaden Torgterrassen Stavanger qui couvrent entre 4 % et 6 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (6 % des consommations d'énergie, 5 % des consommations d'eau, 4 % de la production de déchets) ;
- > nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- > nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions environnement, ressources humaines, santé et sécurité et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 5 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric DUVAUD

Associé développement durable

Jean-François BÉLORGEY

Associé

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

- > L'effectif total
- > Le taux de turnover
- > Le taux d'absentéisme
- > Le taux d'accès à la formation et le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- > La part des employés formés au risque de corruption
- > La représentativité des femmes dans le Groupe et par niveau de management

Informations qualitatives

(actions ou résultats)

- > L'emploi (attractivité, rétention)
- > L'organisation du travail (organisation, absentéisme)
- > La santé et le bien-être des collaborateurs
- > Les relations sociales (dialogue social, accords collectifs), la formation
- > L'égalité de traitement (égalité homme / femmes, lutte contre les discriminations)

Informations environnementales

Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

- > La part des surfaces certifiées ou en cours de certification environnementale (le système de management environnemental)
- > Les consommations d'énergie primaire et émissions de CO₂ par m²
- > Le % de réduction des consommations d'énergie dans les parties communes par rapport à 2013
- > La part d'énergies renouvelables dans les parties communes
- > Les émissions de CO₂ groupe (scopes 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3)
- > La part des déchets non mis en décharge et des déchets valorisés
- > Les consommations d'eau par m²

Informations qualitatives

(actions ou résultats)

- > Le recours à des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre
- > La limitation de l'exposition au changement climatique
- > La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets
- > La préservation de la biodiversité existante pour les projets en développement
- > L'amélioration des équipements techniques
- > Les investissements sur le bâti pour l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments

Informations sociétales

Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

- > La note de satisfaction des visiteurs (*Net Promoter Score*)
- > La part des centres ayant fait la promotion de la santé et du bien-être
- > La part des directeurs de centres commerciaux formés à la sûreté
- > La part des centres certifiés *BREEAM In Use*
- > La part des centres accessibles aux transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique
- > La part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local
- > La part des prestataires sélectionnés sur des critères RSE

Informations qualitatives

(actions ou résultats)

- > Le dialogue avec les enseignes et visiteurs
- > La satisfaction des visiteurs et la mise en place de démarches bien-être et confort
- > La promotion de la sûreté et de la sécurité dans les centres commerciaux
- > Le renforcement de la valeur verte et la qualité environnementale (qualité, labels et certifications)
- > La promotion de l'emploi local autour des centres
- > La prise en compte des critères RSE dans les accords-cadres